УДК: 336 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-2-143-150

УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Суровнева А.А., Полянин А.В. [1]

Вовлечение некоммерческих организаций в деятельность по оказанию социальных услуг – отчетливая тенденция последнего времени, зафиксированная в стратегических и программных документах на всех уровнях управления. В то же время в современных экономических условиях, характеризующихся высокими рисками и неопределенностью, организациям данной сферы необходимо уделять должное внимание системе менеджмента. В статье предложены организационно-управленческие решения по управлению социально-ориентированными некоммерческими организациями со статусом – поставщики социальных услуг.

***Ключевые слова*:** некоммерческие организации, социальные услуги, управление, кризис.

MANAGEMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF CRISIS

SUROVNEVA A.A. – Graduate student of the Department of Management and Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: nyshasurovneva@gmail.com

POLYANIN A.V. – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: polyanin.andrei@yandex.ru

Involvement of non-profit organizations in the provision of social services is a clear trend recently, recorded in strategic and policy documents at all levels of government. At the same time, in modern economic conditions, characterized by high risks and uncertainty, organizations in this sphere need to pay due attention to the management system. The article proposes organizational and management solutions for the management of socially-oriented non-profit organizations with status - providers of social services.

Keywords: non-profit organizations, social services, management, crisis.

Понятие «социальные услуги» можно использовать в широком смысле как любую деятельность, осуществляемую по запросам клиентов и направленную на удовлетворение их потребностей, реализуемую в отраслях социальной сферы: образования, здравоохранения, культуры, физкультуры и спорта и социального обслуживания.

К сожалению, в некоторых регионах существуют серьезные трудности с оказанием социальных услуг из-за отсутствия разветвленной системы медицинских и социальных учреждений. Прежде всего эта проблема актуальна в сельской местности. Поэтому поддержка социально-

Полянин Андрей Витальевич — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления–филиал, адрес: 302028, Россия, г. Орёл, б. Победы, 5а, e-mail: polyanin.andrei@yandex.ru

Суровнева Анна Александровна – аспирантка кафедры менеджмента и государственного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления–филиал, адрес: 302028, г. Орёл, б. Победы, 5а, e-mail: nyshasurovneva@gmail.com

ориентированных некоммерческих организаций, работающих там, является приоритетным направлением государственной политики.

Для некоммерческого сектора это фактически означает выделение новой ниши и окончательное оформление нового типа некоммерческих организаций, которые будут нуждаться в специальных мерах поддержки, учитывающих их специфику. Главной особенностью таких организаций является переход от проектной деятельности к деятельности по оказанию услуг. Такой тип деятельности предполагает большее постоянство и устойчивость, но одновременно и более высокие требования к деятельности, качеству услуг и квалификации сотрудников, а значит, современную систему менеджмента.

Стремление упорядочить некоммерческие организации (НКО), работающие в социальной сфере, наблюдается у законодателей последние несколько лет. Реестр «социально-ориентированных НКО, получающих государственную поддержку», начал формироваться с 2010 года: регионам было предписано вести счет подобных организаций.

Спустя три года началось создание «реестра поставщиков социальных услуг» в сфере социального обслуживания. Было разрешено вступать всем юридическим лицам, в том числе НКО (до этого поставщиками таких услуг были только государственные бюджетные учреждения).

Таким образом, было решено развивать конкуренцию на рынке социальных услуг. Тем, кто числится в этом реестре, полагается компенсация от государства за оказанные гражданам услуг трех типов: стационарные, полустационарные и на дому. Перечень видов услуг может насчитывать несколько десятков наименований, в него входят: бытовые, юридические, психологические и др[1].

Конкретные требования и условия каждый регион определяет для себя сам, руководствуясь базовыми федеральными рекомендациями. Соответственно ситуация в регионах сложилась очень разная.

В некоторых субъектах в реестре десятки НКО, в других – единицы. В Пермском крае, например, многие НКО в реестре уже несколько лет. В Москве на конец 2016 года из 167 организаций–поставщиков социальных услуг всего одна НКО – Центр лечебной педагогики[2].

Следует отметить, что в реестр исполнителей общественно полезных услуг открыт доступ наибольшему числу НКО. В основания для зачисления в реестр входят не только оказание бытовых услуг на дому, уход за больными в стационаре и полустационаре (как в реестре поставщиков социальных услуг), но и помощь бездомным, социальная адаптация людей, вернувшихся из мест лишения свободы, работа с инвалидами, детьми-сиротами. Включены в список также социальные услуги, связанные с трудовой занятостью: теперь некоммерческие организации, помогающие трудоустройству инвалидов или, например, специализирующиеся на обучении пенсионеров компьютерной грамотности, также могут претендовать на новый статус.

Кроме того, для НКО, которые зарекомендовали себя как безупречные партнеры государства, должен быть установлен правовой статус «некоммерческая организация – исполнитель общественнополезных услуг», предоставлен ряд льгот и преференций.

Организации, которые хотят стать поставщиками социальных услуг, должны соответствовать трем критериям.

Во-первых, оказывать общественно полезные услуги из перечня, утвержденного правительством, во-вторых, оказывать их на протяжении определенного периода времени, и, в-третьих, эти услуги должны быть надлежащего качества.

---

[1]Федеральный закон «О некоммерческих организациях» №7-ФЗ от 12.12.1996 (с изменениями от 19.12.2016) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

[2] Доклад о деятельности и развитии социально-ориентированных некоммерческих организаций, подготовленный Министерством экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/SocOrientNoncomOrg/

Главной преференцией для тех НКО, которые получат новый статус и войдут в соответствующий реестр, станет то, что они будут иметь возможность получать субсидии от государства на два года и более (сейчас субсидии в основном выдаются на год).

Более того, организациям, оказывающим услуги в социальной сфере, далеко не всегда удается выиграть конкурс и получить грант, на который они рассчитывают, в рамках региональной поддержки социально-ориентированных организаций. Новый статус позволит таким организациям чувствовать себя более уверенно, развиваться и работать стабильнее.

В то же время, создание нового реестра несет с собой и определенные риски. Главный – в том, чтобы деятельность третьего сектора ни в коем случае не сводилась только к оказанию разного рода услуг. У некоммерческих организаций есть множество других важных функций: помощь людям, защита прав, защита окружающей среды, поддержка молодых талантов. И такие организации ничем не хуже других, целесообразно было бы для них тоже предусмотреть новые возможности и преференции. Возможные источники финансирования некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги, приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Возможные источники финансирования некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги

Figure 1 – Possible sources of financing for non-profit organizations that provide social services

По мнению авторов, система управления позволяет НКО сконцентрировать все виды ресурсов на решении первоочередных задач долгосрочного развития и повышения устойчивости, адаптивности, а также охватывает все сферы текущей и перспективной деятельности. Результатом построения системы менеджмента является новый подход к взаимоувязыванию ресурсов и выполняемых социально-ориентированных проектов, а также к моделированию ресурсных потоков, обслуживающих организацию.

Некоммерческие организации могут осуществлять свою деятельность в любой из отраслей социальной сферы, оказывать в данных сферах платные услуги населению, привлекать бюджетные и внебюджетные средства для осуществления этой деятельности.

Законодательство не запрещает некоммерческим организациям осуществлять деятельность, приносящую доход, но при соблюдении ряда условий и ограничений. Предоставляя поддержку некоммерческим организациям в связи с осуществлением ими социально-ориентированной деятельности, государство одновременно ограничивает виды деятельности НКО. Некоммерческие организации обладают специальной правоспособностью, то есть могут осуществлять только деятельность, предусмотренную законодательством и уставом организации.

Безусловно, оказание платных услуг требует от некоммерческой организации освоения новых навыков, необходимых для успешной конкуренции с бизнесом. В том числе нужно уметь планировать доходы и расходы, делать расчет стоимости услуг, продвигать и рекламировать свои услуги, вести учет, обеспечивать конкурентное качество услуг, повышать квалификацию специалистов. Рассмотрим основные элементы эффективного управления данной сферой в некоммерческой организации.

1) Планирование.

Прежде чем переходить к оказанию платных услуг, необходимо оценить свои возможности и составить бизнес-план, который поможет ответить на вопросы:

- почему деятельность организации по оказанию услуг будет жизнеспособна?
- насколько такая деятельность будет прибыльный?

На этапе планирования нужно описать услугу, клиентов и их потребности описать свои сильные стороны и риски. Сделать максимально реалистичный расчет прибыльности.

Развитие системы стратегического планирования способствует повышению конкурентоспособности, устойчивости организации. Содержание и взаимосвязь элементов стратегического планирования представлены на рисунке 2.

В данной модели каждый элемент имеет определенное самостоятельное значение и осуществляется на основе специфического набора процедур. Данный подход оправдан функциональной необходимостью каждой из указанных подсистем для осуществления стратегического планирования.

Методическая обеспеченность процесса стратегического планирования является основополагающим фактором, определяющим успешность будущих стратегий.

2) Выбор услуги.

Прежде всего нужно выбрать услугу, на оказании которой будет специализироваться организация. При выборе услуги рекомендуется:

- оценить возможности для привлечения финансирования на оказание данной услуги из бюджета, оценить, какие услуги субсидируются в регионе, какие услуги закупаются для государственных и муниципальных нужд в рамках законодательства о контрактной системе;
- оценить потребности целевых групп некоммерческой организации;

- оценить перечень социальных услуг, утвержденный в конкретном регионе;
- оценить перечень видов деятельности, которые дают право на налоговые льготы. В случае, если услуга является дефицитной и востребованной, ее можно предлагать за плату или частичную плату наряду с предложением государственных и муниципальных организаций.

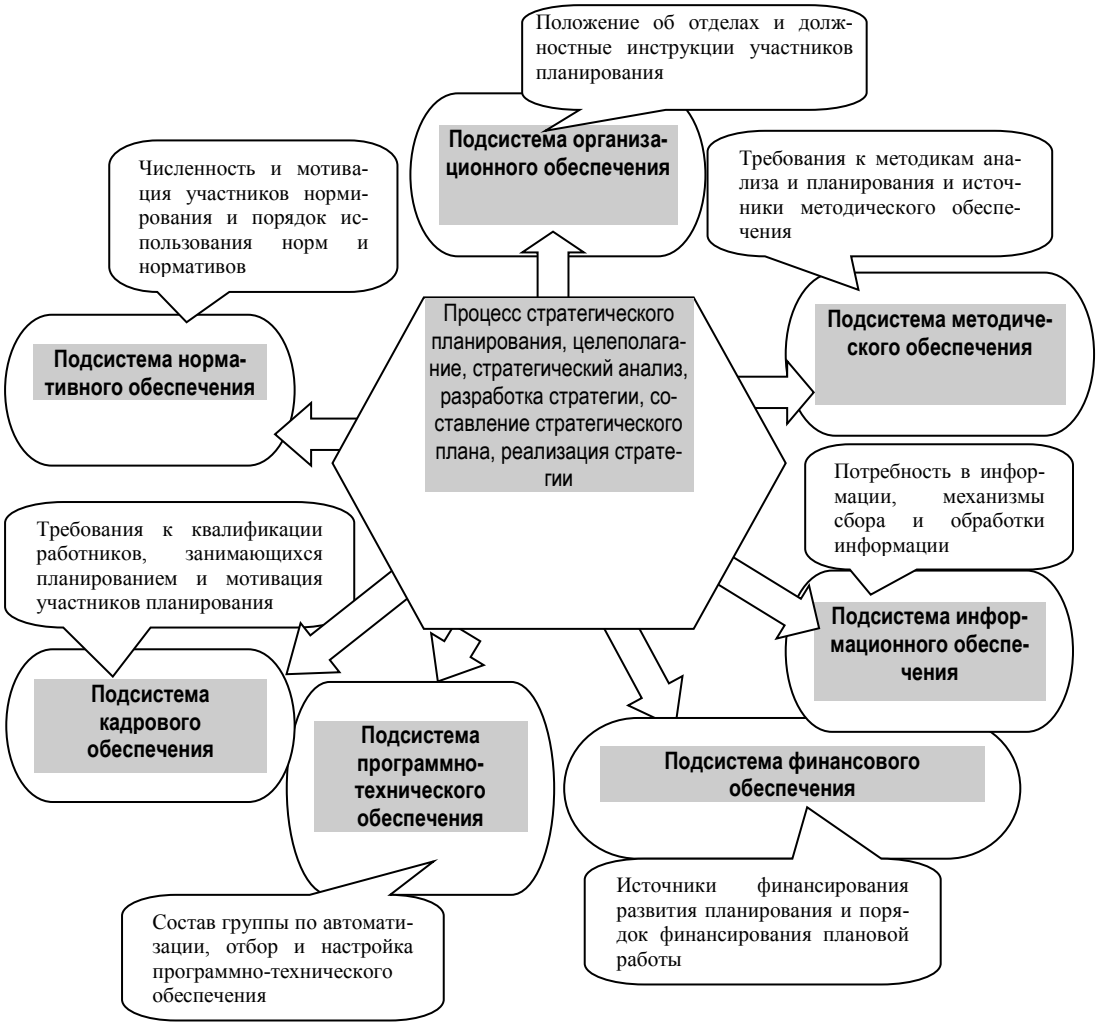


Рисунок 2 – Элементы системы стратегического планирования в некоммерческой организации

Figure 2 – Elements of strategic planning system in a non-profit organization

Так, некоммерческие организации успешно конкурируют с муниципальными учреждениями в сфере оказания услуг дошкольного образования и присмотра за детьми.

Также некоммерческие организации могут предлагать платные услуги более высокого качества в условиях конкуренции с государственными организациями. Так, негосударственный дом престарелых может предложить лучшие условия проживания для пожилых людей за повышенную плату.

Перспективным для оказания услуг, оплачиваемых клиентами, является предложение уникальных услуг, основанных на оригинальной идее. Небольшой организации будет проще выдержать конкуренцию, если она будет работать в небольшой нише, на которую не будут претендовать крупные поставщики (рис. 3).

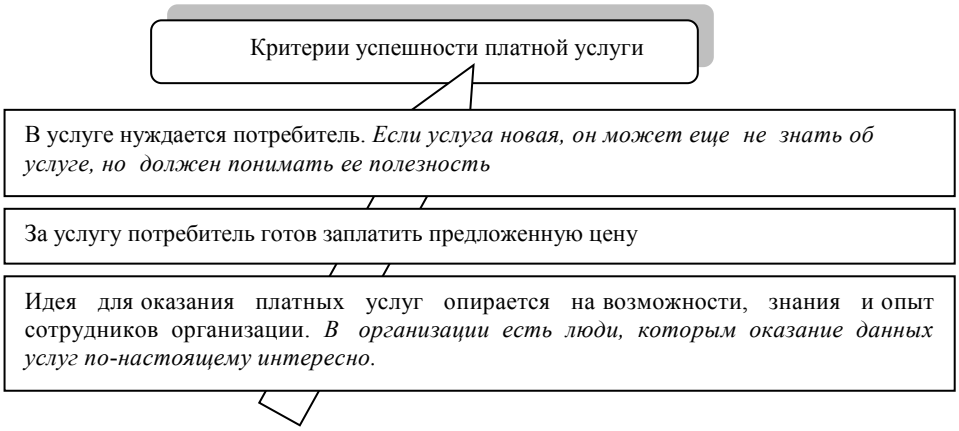


Рисунок 3 – Критерии успешности платной услуги
Figure 3 – Criteria for the success of a paid service

3) Анализ потребностей клиентов.

Клиенты – основа любого бизнеса. В этой связи понимание потребностей клиента является ключом к успеху. Клиенты готовы оплачивать услуги, которые будут служить удовлетворению их потребностей. Чем больше потребностей способна удовлетворить услуга, тем больше покупателей захочет ее приобрести. Для определения потребностей крупные компании проводят специальные опросы покупателей. У некоммерческих организаций есть специфическое неоценимое преимущество — они, как правило, лично активно общаются с клиентами и имеют возможность получить первыми всю интересующую информацию. При составлении бизнес-плана рекомендуется создать портрет среднестатистического клиента. Поскольку для клиента главным является удовлетворение потребностей, конкурентами для организации будут не только те, кто оказывает аналогичные услуги, но и те, кто оказывает услуги, удовлетворяющие ту же самую потребность.

4) Оценка конкурентных преимуществ.

Если без конкурентов не обойтись, в этом случае важно выделиться в ряду других и подчеркнуть свою особенность. Особенным можно стать различными путями:

- предложить особенную услугу, более отвечающую потребностям клиентов;
- подчеркивать особенность услуги за счет привлекательной рекламы;
- попытаться утвердить в сознании целевой группы покупателей, что услуга произведена специально для них.

В результате стратегического анализа делается вывод о наиболее приоритетном направлении развития НКО, что во многом обуславливает набор управленческих решений. Приоритетность решений зависит от инвестиционных возможностей и источников финансирования, а также окружения НКО, определяющего условия ее функционирования. Взаимоувязать критерии возможно, только построив механизм стратегического управления НКО, включающий следующие этапы:

1. Сформировать контуры пространства, в котором определена позиция НКО, ограниченного осями:

- двумя внутренними, касающимися НКО, то есть финансовыми возможностями (F) и маркетинговыми преимуществами (M);
- двумя внешними, касающимися окружения НКО: возможности функционирования (V) и стабильность внешней среды (O);
- определением факторов, их определяющих.

2. Построить систему координат для определения направлений эффективного управления НКО. Каждый элемент данной системы связан с определенным типом управления.

3. Оценить величину каждого критерия на основе шкалы:

а) в рамках V и F низкий балл – (+1), высокий балл – (+6);

б) в ходе оценки M и O низким баллом является (-6), высоким – (-1).

4. Определить стратегическую позицию НКО (P) на основе построения вектора управления организацией, находящегося в одной из областей пространства и определяющего приоритетный фактор (рис. 4).

5. Определить пути эффективного управления НКО.

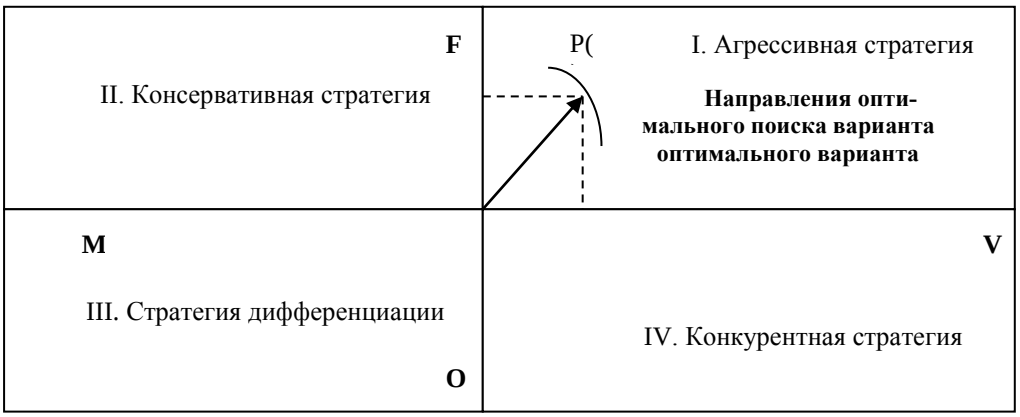


Рисунок 4 – Определение стратегических позиций для выбора направления эффективного управления некоммерческой организацией

Figure 4 – Defining strategic positions for choosing the direction of effective management of a non-profit organization

Таким образом, эффективность функционирования социально-ориентированной некоммерческой организации в долгосрочной перспективе напрямую зависит от устойчивости ее развития, которая определяется ее способностью сохранять целостность и воспроизводить свои свойства при прогнозируемых колебаниях внешних и внутренних условий функционирования.

Библиография / References:

1. Головина Т.А. Методика управления рисками в условиях экономической неопределенности // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 27. – С. 30–36.

2. Лыгина Н.И., Рудакова О.В., Полянин А.В. Качество жизни населения как индикатор социальной эффективности государственного управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – № 2 (19). – С. 11–22.

3. Мурко Ю.В. Обоснование формирования системы информационного обеспечения антикризисного управления экономическими системами // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 6. – С. 417–424.

4. Орлова В.Н., Лытнева Н.А. Социальное партнерство в системе стратегического планирования социальной защиты населения в регионе // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – Т. 5. – № 3. – С. 133–138.

5. Суровнева А.А., Суровнева В.А., Полянин А.В. Концептуальные аспекты антикризисного управления // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. – 2015. – № 1 (42). – С. 235–238.

6. Суровнева А.А., Полянин А.В. Особенности функций и методов менеджмента в некоммерческих организациях // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. – 2014. – № 6 (41). – С. 238–240.

1. Golovina, T.A. (2011) Metodika upravleniia riskami v usloviiakh ekonomicheskoi neopredelennosti [The methodology of risk management in conditions of economic uncertainty] // Ekonomicheskii analiz: teoriia i praktika [Economic Analysis: Theory and Practice]. – № 27. – P. 30–36. (In Russ.)

2. Lygina, N.I., Rudakova, O.V., Polianin, A.V. (2016) Kachestvo zhizni naseleniia kak indikator sotsial'noi effektivnosti gosudarstvennogo upravleniia [Quality of life of the population as an indicator of the social effectiveness of public administration] // Izvestiia Iugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Ekonomika. Sotsiologiia. Menedzhment [Proceedings of the South-Western State University. Series: Economy. Sociology. Management]. – № 2 (19). – P. 11–22. (In Russ.)

3. Murko, Iu.V. (2016) Obosnovanie formirovaniia sistemy informatsionnogo obespecheniia antikrizisnogo upravleniia ekonomicheskimi sistemami [Substantiation for the formation of information support system of anti-crisis management of economic entities] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 11. – № 6. – P. 417–424. (In Russ.)

4. Orlova, V.N., Lytneva, N.A. (2016) Sotsial'noe partnerstvo v sisteme strategicheskogo planirovaniia sotsial'noi zashchity naseleniia v regione [Social partnership in the system of strategic planning of the social security in the region] // Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Journal of Public and Municipal Administration]. – T. 5. – № 3. – P. 133–138. (In Russ.)

5. Surovneva, A.A., Surovneva, V.A., Polianin, A.V. (2015) Kontseptual'nye aspekty antikrizisnogo upravleniia [Conceptual aspects of crisis management] // Vestnik Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Novye gumanitarnye issledovaniia. – № 1 (42). – P. 235–238. (In Russ.)

6. Surovneva, A.A., Polianin, A.V. (2014) Osobennosti funktsii i metodov menedzhmenta v nekommercheskikh organizatsiiakh [Features and functions of management practices in non-profit organizations] // Vestnik Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Novye gumanitarnye issledovaniia. – № 6 (41). – P. 238–240. (In Russ.)