УДК 334.72:316.4 DOI: 10.12737/14349

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВНУТРЕННЕЙ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО— ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ[1]

Кулькова В.Ю.[2]

В статье представлены результаты исследования компонентов внутренней устойчивости НКО в кейсе повседневной практики в 2011—2014 гг. трех некоммерческих организаций Республики Татарстан (РТ), различных форм, входящих в реестр НКО. На основе мониторинга сайтов НКО, изучения первичной документации, экспертного опроса был проведен анализ компонентов внутренней устойчивости НКО: менеджмента; внутреннего имиджа; персонала; финансов; услуг; маркетинга. Выявлено: в исследуемом временном горизонте не происходит существенной трансформации внутренней устойчивости НКО; некоммерческие организации разных форм демонстрируют дифференциацию типов устойчивости; проектная структура организации менеджмента и «качество» внутреннего имиджа и человеческого капитала в НКО работают на достижение внутренней устойчивости организаций. Обозначены резервы повышения внутренней устойчивости НКО: расширение предоставления услуг на основе развития маркетинговых технологий.

Ключевые слова: устойчивость, некоммерческие организации, непрямое государственное управление, социальные услуги.

TRANSFORMATION OF INTERNAL STABILITY OF SOCIALLY ORIENTED NON-PROFIT ORGANIZATIONS

The research is done with the financial support of Russian Foundation for Humanities within the research project № 14-02-00119

KULKOVA V.Y — Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Social and Economic Disciplines and Humanities, Volga Region State Academy of Physical Culture, Sport and Tourism, (Russian Federation, Kazan), e-mail: kulkova77@mail.ru

The article presents the results of the study of the components of the inner stability of NPOs in the case of daily practice in 2011-2014, three non-profit organizations of the Republic of Tatarstan (RT), various forms included in the register of NPOs. On the basis of monitoring of sites of NPOs, study of primary documents, expert survey the analysis of the components of internal sustainability of NPOs was conducted: management, internal image, staff, finance, services, and marketing. It is revealed: in the given time period there is no substantial transformation of internal sustainability of NPOs; non-profit organizations of various forms of type differentiation demonstrate sustainability; project management structure of the organization and the "quality" of the internal image and human capital in the NPO work to achieve internal stability of institutions. Reserves to increase the internal stability of NPOs are indicated: expansion of services on the basis of marketing technologies.

Keywords: sustainability, non-profit organizations, indirect public administration, social services.

[1] Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект № 14-02-00119

[2] *Кулькова Варвара Юрьевна* — Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма, доктор экономический наук, профессор кафедры социально-экономических и гуманитарных дисциплин (Российская Федерация, г. Казань) e-mail: kulkova77@mail.ru

Представленная статья является продолжением цикла статей, выполненных по результатам исследования «Трансформация устойчивости социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях формирования межсекторного социального партнерства в Российской Федерации» проект РГНФ № 14-02-00119, представленных на страницах журнала «Среднерусский вестник общественных наук»[1]. В рамках проекта в апробации разработанного методического подхода к оценке устойчивости некоммерческих организаций уже получены результаты исследования динамики интегральных факторных показателей внутренней устойчивости НКО — реализации инновации и проектной активности[2]. **Целью данной статьи** является презентация результатов исследования компонентов внутренней устойчивости НКО в кейсе повседневной практики конкретной некоммерческой организации на микроуровне. Объектом исследования выступили повседневные практики 2011—2014 гг. трех некоммерческих организаций Республики Татарстан (РТ), различных форм, входящих в реестр НКО.

Методика исследования

Согласно разработанному методическому подходу к оценке устойчивости НКО[3], исследование внутренней устойчивости НКО, наряду с выявлением динамики интегральных факторных показателей (реализация инноваций и проектная активность) предусматривает анализ компонентов внутренней устойчивости НКО, в частности:

- - менеджмент (описание функциональной и организационной структуры; использование оперативного и стратегического планирования; реализация контролинга);
- - внутренний имидж (наличие сформулированной миссии; понимание целей; отношение к деятельности организации);
- - персонал (оценка состава организации на текущей момент и потребность в кадрах; компетентность и подготовка руководства НКО; система мотивации);
- - финансы (оценка по методике диагностики финансовой устойчивости);
- - услуги (способность реализовывать заявленные услуги; организация процесса предоставления услуг; контроль качества);
- - маркетинг (знание особенностей и потребностей реальных и потенциальных потребителей услуг НКО; информирование об услугах; пропаганда ценностей).

Анализ компонентов внутренней устойчивости НКО предусматривает:

- - мониторинг сайтов НКО на предмет: отображения миссии, целей развития (компонент «внутренний имидж»); информирования о предоставляемых услугах и процессе их предоставления, их качестве (компоненты «услуги», «маркетинг»);
- - изучение первичной документации: блок-схемы структуры организации, оперативных и стратегических планов и их выполнения (компонент «менеджмент»); листков по учету кадров/(биографий) для оценки кадров по образованию, опыту работы, повышению квалификации, расчет показателей текучести кадров за 2011—2014 гг. как соотношение уволенных сотрудников к среднесписочной численности; учитывая особенность НКО, связанную с небольшой численностью

[1] Кулькова В.Ю. Структура и основные характеристики некоммерческого сектора в РФ //Среднерусский вестник общественных наук. - 2014. — № 3. - С. 233 – 241; Кулькова, В.Ю. Диагностика динамики устойчивости некоммерческих организаций //Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - № 3. - С. 183 – 192.

[2] Кулькова В.Ю. Диагностика динамики устойчивости некоммерческих организаций //Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - № 3. —С. 183 — 192.

[3] Кулькова В.Ю. Методические подходы к оценке устойчивости некоммерческих организаций (НКО) //Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Международная научно-практическая конференция (Орел, 25 марта 2015 г.): материалы и доклады / Под общей редакцией О.А. Строевой. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – С. 52-56

сотрудников, видится нецелесообразным расчет показателя текучести кадров по категориям работников: управленцы и сотрудники (компонент «персонал»); финансовой документации (компонент «финансы»). Проведение анализа финансовой устойчивости НКО основано на отличии методики от анализа финансовой устойчивости предприятия в силу дифференциации активов организаций некоммерческого сектора и коммерческих предприятий. Учитывая «краткосрочный» характер финансовых источников организаций некоммерческого сектора (государственные субсидии на финансирование проектов (до 1 года) в рамках государственной поддержки, средства, привлеченные по фандрайзинговым технологиям), в случае НКО финансовая устойчивость трактуется нами как стабильное положение организации, описываемое превышением доходов над расходами в краткосрочном периоде (на год), другими словами, рассматривается краткосрочная финансовая устойчивость;

- сбор экспертных оценок, полученных с применением качественных методов социологического исследования (опрос методом полуформализованного интервью). Экспертами выступили лидеры и сотрудники НКО.

Экспресс-анализ некоммерческих организаций: общая характеристика объекта исследования

Как представляется, сравнение различных форм НКО имеет аналитические перспективы, демонстрирующие дифференциацию НКО. В рамках данного исследования используется следующая кодировка объектов: «А» – некоммерческая организация, реализующая проекты в рамках грантовой поддержки Президента РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства экономики РТ, Кабинета министров РТ и др., штатная численность — 3 человека; «В» - автономная некоммерческая образовательная организация, не принимающая участия в конкурсах на грантовую поддержку СОНКО, штатная численность —150 человек; «С»- фонд, реализующий проекты в рамках грантовой поддержки СО НКО на республиканском уровне, штатная численность четыре человека.

Для детальной характеристики НКО-объектов исследования (табл.1) используется разработанная классификация форм некоммерческих организаций в РФ[1].

Анализ компонентов внутренней устойчивости НКО

В ходе проведенных кейсов повседневных практик НКО «А», «В», «С» были получены следующие результаты. Так, в НКО «А», «С» форма разделения труда по управлению НКО и взаимодействие между сотрудниками описываются такими признаками, как: горизонтальная координация и неформальные системы, самоуправление, формирование самоуправляемых команд, тесные межличностые взаимоотношения, мультипрофильность специалистов (руководитель проекта, сметчик, фандрайзер, PR, HR), интрапренерство. Персонал НКО «А», «В» формулирует принципы менеджмента своей организации как: стремление к интеллектуальной работе и широкой специализации; новаторство и проявление внимания; образование, инновации и внимание к людям; поощрение коллективных успехов и командной «игры»; переход от выполнения отдельных функций к работе над проектами и процессами.

Подобные характеристики и принципы управления дают основания для диагностики в НКО «А» и «С» органической организационной структуры менеджмента (органическая ОМС). Так, в НКО «В» имеет механистическую ОМС, поскольку специализация и разделение труда осуществляются на основе должностных обязанностей, руководители доминирует над подчиненными, принятие

[1] Кулькова В.Ю. Структура и основные характеристики некоммерческого сектора в РФ //Среднерусский вестник общественных наук. - 2014. - № 3. - С. 233 – 241

решений осуществляется без учета межличностных взаимоотношений, координация сверху. Учитывая выделенные ранее автором имманентные характеристики НКО[1], построение органической организационной структуры работает в большей степени на обеспечение внутренней устойчивости, чем механистической ОМС.

Таблица 1 / Table 1

Характеристика НКО-объектов исследования
Characteristics of the NPO research facilities

Классификационный признак	Типологизация НКО	Позиционирование объекта исследования
Наличие членства	Унитарные	A, B, C
	Корпоративные	
Сущность (цель деятельности, учредитель, мотивация сотрудников)	Государственные	
	СО НКО	A, B[2], C
	Квази-НКО	
Целевая аудитория	Молодежные	B
	Геронтологические	
	Гендерные	
	Семья и детство	A, B
Территориальная сфера деятельности	Общероссийские	B
	Межрегиональные	
	Региональные	
	Местные	A, C
Интересы объединения	Общественные	A, C
	Религиозные	
	Органы местного самоуправления	
	Хозяйственные товарищества; ассоциации и союзы	B
Предметно-тематическая направленность	Экологические	
	Социальные	A, C
	Просветительские (включая образовательную деятельность)	B
	Правозащитные	

Планирование в НКО «A», «C» осуществляется в рамках предусмотренных мероприятий в проектах, реализуемых в краткосрочном периоде (0,5 – 1 год). Мониторинг исполнения мероприятий проектов осуществляется на еженедельные оперативные совещания коллектива. Управление на основе системы показателей (KPI) не реализуется. Разработка стратегии развития НКО «A», «C» не осуществлялась. В НКО «B» разработана стратегия развития деятельности, еженедельно формируются оперативные планы и отчеты, на основе системы показателей.

Контролинг как система управления рисками, управления показателями деятельности, менеджмента качества в НКО «A», «B», «C» отсутствует при наличии текущего контроля деятельности организаций. Краткое описание менеджмента как компонента внутренней устойчивости приведено в табл. 2.

[1] Кулькова В.Ю. Российские тренды развития некоммерческих организаций в международной компаративистике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2012. — № 30. —С. 37—46.

[2] Официально НКО, неформально квази-НКО: предоставление платных образовательных услуг и распределение прибыли учредителю, топ-менеджерам (в виде премий).

Таким образом, в НКО «А», «С» отсутствие стратегического планирования, контролинга, а в НКО «В» имманентнось механистической структуры и отсутствие контролинга — выступают факторами-дестабилизаторами внутренней устойчивости организаций.

Таблица 2 /Table 2

Характеристика менеджмента НКО*
Features of management of NPOs

Характеристики менеджмента	НКО		
	A	B	C
Организационная структура менеджмента (ОМС)	Органическая	Механистическая	Органическая
Планирование, в том числе:			
Оперативное	Наличествует	Наличествует	Наличествует
Стратегическое	Отсутствует	Наличествует	Отсутствует
Контролинг	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует

*Составлено по результатам проведенных кейсов

Исследование сайтов НКО «А», «В», «С» позволяет отметить у всех трех организаций наличие сформулированных миссий и целей. Это дает основания для позитивной оценки внутреннего имиджа как компонента устойчивости НКО «А», «В», «С». Однако в ходе экспертного опроса было выявлено, что у НКО «В» фактором-ограничителем внутренней устойчивости в контексте внутреннего имиджа выступает неразделенность сотрудниками организации корпоративной культуры, формируемой топ-менеджерами, в то время как в НКО «А», «С» сотрудники демонстрирует позитивное отношение к деятельности организации и разделенность корпоративной культуры.

Выявленный тренд настроений персонала корреспондируют со значениями показателя текучести кадров, рассчитанного в рамках анализа персонала как компонента внутренней устойчивости НКО «А», «В», «С» (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Описание человеческого капитала НКО
Description of the HR of NPOs

Характеристики персонала	НКО		
	A	B	C
Состав организации на текущей момент: показатель текучести кадров по годам:			
2011	0	28	0
2012	0	29	0
2013	0	30	0
2014	0	32	0
Потребность кадров в будущем	Управляема	Наличествует	Управляема
Компетентность и подготовка сотрудников:			
Образование	Наличествует	Наличествует	Наличествует
Опыт работы	Наличествует	Наличествует	Наличествует
Повышение квалификации	Ежегодно	1 раз в три года	Ежегодно
Система мотивации	Нематериальное стимулирование	Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование

*Составлено по результатам проведенных кейсов

Как видно, выявленное у сотрудников невосприятие корпоративной культуры в НКО «В» отражается на высокой текучести кадров, которая имеет тенденцию роста в период с 2011—2014 гг, что обусловливает наличие потребности в кадрах и поиск трудовых ресурсов в кадровых агентствах. Подобная ситуация характеризует потерю стабильности организации и снижает внутреннюю устойчивость. В НКО «А», «С» показатель текучести кадров свидетельствует об устойчивости организации.

Думается, что подобная ситуация является следствием особенностей образования НКО– команды единомышленников, тем самым имманентной характеристикой «реальных» НКО. В ходе экспертного опроса лидеры и сотрудники НКО «А», «С» обратили внимание, что для реализации проектов в своей деятельности наряду со штатными сотрудниками привлекают: на условиях гражданско-правового договора внештатных сотрудников (с оплатой услуг НКО «А»); волонтеров (на безвозмездной основе НКО «С»). Сформированный пул внештатных сотрудников и волонтеров нивелирует риски потребности в кадрах.

Позитивно следует оценить уровень компетентности и подготовки сотрудников. Во всех трех организациях сотрудники имеют продолжительный опыт работы, проходят курсы повышения квалификации. Лидеры и сотрудники НКО отмечают, что в последнее время государство активно реализует образовательную программу для НКО, организуя различные курсы в Общественной палате. Однако более детальное исследование образования сотрудников НКО в разрезе специальностей позволяет сделать вывод о непрофильности образования. Среди сотрудников НКО наличествуют квалификации педагогов, психологов, социальных работников. Это является следствием дисбаланса рынка образовательных услуг, характеризующегося тем, что в региональных вузах отсутствуют в системе высшего профессионального образования программы подготовки кадровых ресурсов для некоммерческого сектора. Справедливости ради отметим, что в ВШЭ в рамках высшего профессионального образования подготовка кадров для некоммерческого сектора ведется. В регионах наличествует опыт повышения квалификации лидеров и специалистов НКО в рамках дополнительного профессионального образования. Обращает внимание и дивергенция форм мотивации в НКО: в «А», «С» доминирует нематериальное стимулирование. В НКО «В» используется материальное стимулирование, при этом сотрудники НКО «В» идентифицируют его как несправедливое.

Ключевым компонентом внутренней устойчивости организации выступает финансовое положение. Во всех трех НКО доходы покрывают расходы, связанные с уставной деятельностью некоммерческих организации. Однако демонстрируются разные значения коэффициента маневренности, характеризующего долю собственных оборотных средств в собственном капитале, которые позволяют идентифицировать состояние НКО «А», «С» как «слабая» финансовая устойчивость, а НКО «В» – финансовая устойчивость (табл. 4).

Таблица 4 / Table 4

Коэффициент маневренности НКО в 2014 году*
Index of maneuverability of NPOs in 2014

Показатель	НКО		
	A	B	C
Коэффициент маневренности	0,2	0,4	0,1

* Составлено по результатам проведенных кейсов

Как видно, значение коэффициента маневренности зависит от формы НКО. В НКО «С», в этом фонде наблюдается самое низкое значение показателя, что вполне логично, поскольку целевой установкой фондов является перераспределение «натуральной помощи» путем аккумулирования финансовых средств, то есть привлечения средств со стороны. В НКО «В» демонстрируются значительные возможности для финансового маневрирования, что обусловлено наличием собственного капитала, образованного за счет предоставления услуг. Эффективное предоставление услуг создает долгосрочную перспективу деятельности НКО, работает на финансовую устойчивость в долгосрочном периоде, что находит подтверждение в зарубежной практике. Так, в зарубежных странах 75% НКО создают добавленную стоимость через сферу услуг, тем самым преобладающую долю в структуре источников их финансирования занимают средства от производства услуг (43%)[1]. Таким образом, в устойчивости НКО предоставление услуг имеет детерминантное позиционирование.

В предоставлении услуг НКО «А», «С» отмечают взаимодействие с отдельной категорией населения, интересы которого отстаивают, что выступает фактором «слабой» финансовой устойчивости. НКО «В», являясь образовательной организацией, имеет значительное количество потребителей услуг в среднесрочном периоде (4 года). По структуре предоставляются услуги: информационные, координации, консультирования, образовательные (школа родителей, курсы, реализация образовательных программ). О видах услуг осуществляется информирование на сайте организаций. Качество услуг отслеживается по технологии «обратной связи с потребителями» на основе анкетных опросов удовлетворенности, международная система стандартов качества (ISO) не внедрена. В НКО «В» внедрена рейтинговая система успеваемости.

Значительный потенциал повышения внутренней устойчивости НКО заключается в компоненте маркетинг, состояние которого диагностируется нами как: неустойчивое — в НКО «А», «С»; удовлетворительное — в НКО «В». Представители всех трех НКО выражают солидарную потребность в расширении количества реальных и потенциальных потребителей; в развитии маркетинговых технологий в продвижении услуг и пропаганде ценностей.

В целом проведенное исследование дает основания для следующих выводов, обобщений и рекомендаций.

Первое. Достоверная оценка внутренней устойчивости некоммерческих организаций не предусматривает сплошного исследования и возможна в кейсе конкретного субъекта, основана на конвергенции специальных научных методов: экспертного опроса, диагностики менеджмента, маркетинга, финансового положения, персонала некоммерческой организации, что позволяет разработать рекомендации для совершенствования деятельности НКО.

Второе. Некоммерческие организации разных форм демонстрируют дифференциацию типов устойчивости: слабая устойчивость имманентна фонду и общественной организации; формально более устойчивое положение имеет НКО автономной формы, характер деятельности которой идентифицируется с позиционированием Квази-НКО. В исследуемом временном горизонте 2011—2014 гг. не происходит существенной трансформации внутренней устойчивости НКО.

Третье. Проектная структура организации менеджмента и «качество» внутреннего имиджа, человеческого капитала в НКО работают на достижение внутренней устойчивости организаций. Выявлены резервы повышения внутренней устойчивости НКО — расширение предоставления услуг на основе развития маркетинговых технологий. В этом направлении рекомендуется для продвижения услуг НКО использование известных в теории и практике стратегического

[1] Lester Salamon, *The State of Global Civil Society and Volunteering*, Center for civic society University Johns Hopkins 2013, p. 3-5

менеджмента стратегий «втягивания» и «вталкивания» и в целом разработка маркетинговой программы в деятельности НКО.

Библиография/ References:

1.Кулькова В.Ю. Российские тренды развития некоммерческих организаций в международной компаративистике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2012. — № 30. — С.37—46.

2.Кулькова В.Ю. Структура и основные характеристики некоммерческого сектора в РФ // Среднерусский вестник общественных наук. - 2014.- № 3. - С. 233 – 241.

3.Кулькова В.Ю. Диагностика динамики устойчивости некоммерческих организаций // Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - № 3. - С. 183 – 192.

4.Кулькова В.Ю. Методические подходы к оценке устойчивости некоммерческих организаций (НКО) // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Международная научно-практическая конференция (Орел, 25 марта 2015 г.): материалы и доклады / Под общей редакцией О.А. Строевой. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – С. 52-56.

5.Мироненко Н.В. Построение взаимодействий НКО и населения в межсекторном социальном партнерстве // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. - №2. – С. 144-149.

6.Ульянова И.В. Правовые регламенты деятельности некоммерческих организаций // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. - № 2. – С. 80-87.

7.Lester Salamon, The State of Global Civil Society and Volunteering, Center for civic society University Johns Hopkins 2013, p. 3-5.

1. Kul'kova, V.Iu (2012) Rossijskie trendy razvitija nekommercheskih organizacij v mezhdunarodnoj komparativistike [Russian NGO Development trends in international comparative studies] // Nacional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' [National interests: priorities and security]. – № 30. – P. 37-46. (In. Russ.)

2. Kul'kova, V.Iu (2014) Struktura i osnovnye harakteristiki nekommercheskogo sektora v RF [Key features and strukura non-profit sector in the Russian Federation] // Srednerusskij vestnik obshhestvennyh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – № 3. – P. 233 – 241. (In. Russ.)

3. Kul'kova, V.Iu (2015) Diagnostika dinamiki ustojchivosti nekommercheskih organizacij [Diagnosis of dynamics stability of non-profit organizations] // Srednerusskij vestnik obshhestvennyh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – № 3. – P. 183 – 192. (In. Russ.)

4. Kul'kova, V.Iu (2015) Metodicheskie podhody k ocenke ustojchivosti nekommercheskih organizacij (NKO) [Methodological approaches to assessing the sustainability of non-profit organizations (NPOs)], Fundamental'nye i prikladnye issledovanija v oblasti jekonomiki i finansov. Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija (Orel, 25 marta 2015 g.): materialy i doklady / Pod obshhej redakciej O.A. Stroevoj. – Orjol: Izd-vo OF RANHiGS. – P. 52-56. (In. Russ.)

5. Mironenko, N.V. (2014) Postroenie vzaimodejstvij NKO i naselenija v mezhsektornom social'nom partnerstve [Building cooperation between NGOs and the population in cross-sectoral social partnership] // Vestnik OrelGIJeT. – № 2. – P. 144 – 149. (In. Russ.)

6. Ul'janova, I.V. (2014) Pravovye reglamenty dejatel'nosti nekommercheskih organizacij [Legal regulations of non-profit organizations] // Vestnik gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija [Journal of Public and Municipal Administration]. – № 2. – P. 80-87. (In. Russ.)

7. Lester Salamon, The State of Global Civil Society and Volunteering, Center for civic society University Johns Hopkins 2013, p. 3-5. (In. Russ.)