

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ

УДК 504.064.47:504.062:504.03

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н. С. Маркова

За годы экономических реформ в Республике Карелия, как и в целом в России, существенно изменились основные условия взаимодействия государства и общества. С одной стороны, государство ушло от решения многих социальных проблем, переложив их на плечи местного самоуправления (более того, декларируется готовность передавать отдельные вопросы в ведении общественных организаций). С другой стороны, в сравнении с советским периодом, трансформировались потребности самого общества и отдельных категорий граждан. Таким образом, появилась множество областей спроса на новые услуги, либо на услуги, не удовлетворяемые государством или не обеспеченные платежеспособностью. Можно констатировать наличие общественной необходимости в развитии предложения, соответствующего спросу. Указанная необходимость экономически обуславливает функционирование некоммерческих неправительственных организаций (далее – НКО). Однако, как показывает долговременный мировой и российский опыт, НКО сами нуждаются в ресурсном обеспечении своей основной – благотворительной деятельности. Разовые гранты, взносы и пожертвования со стороны спонсоров не могут гарантировать стабильного финансирования текущей деятельности, общехозяйственных расходов, тем более – общественно значимого перспективного развития НКО. В то же время, дифференциация целевых групп и диверсификация товаров и услуг позволяют НКО в условиях действующего законодательства вступать в предпринимательскую деятельность. Благодаря этому НКО получают в свое распоряжение собственный, оптимально управляемый финансовый источник. В результате выигрывают все стороны. Платежеспособный клиент получает требуемую продукцию, НКО получает дополнительный ресурс для продолжения и развития благотворительной деятельности, а неплатежеспособный клиент получает требуемую продукцию бесплатно. Реализация такой смешанной благотворительно-коммерческой модели деятельности НКО способствует повышению уровня и качества жизни населения.

В данной статье мы изложим собственную методику развития предпринимательской деятельности НКО. Данная методика рассчитана на некоммерческую неправительственную организацию, осуществлявшую ранее только благотворительную деятельность, при условии, что планируемая и в дальнейшем реализуемая ею предпринимательская деятельность имеет целью получение нового финансового ресурса для развития своей основной деятельности. Целевое назначение получаемой прибыли обуславливает соответствующие особенности предлагаемой методики.

В большинстве некоммерческих организаций затруднен прямой переход от безвозмездного оказания услуг к получению прибыли. Причины этого, с нашей точки зрения,

следующие:

- Исходная ресурсная база НКО не содержит необходимых для предпринимательства элементов. Это касается финансовых и материальных ресурсов (они не избыточны, а дефицитны), организационного ресурса (в структуре НКО нет соответствующих подразделений и специалистов), информационного ресурса (нет готового информационного обеспечения для предпринимательской деятельности) и человеческого ресурса (как правило, руководители и работники НКО не имеют соответствующего опыта, знаний и навыков);
- Целевая группа благотворительной деятельности НКО характеризуется низкой платежеспособностью;
- Психологическая неготовность НКО, целевой группы и общественного мнения. Сказываются инерция благотворительности, определенное невежество массового сознания и опасения за сохранение миссии организации.

Методика развития предпринимательской деятельности НКО, предложенная нами, включает в себя методы и способы формирования и развития финансово-материальной базы предпринимательства, подготовки соответствующего персонала, выбора вида деятельности и целевой группы, организационно-структурного оформления и PR. Важной чертой предлагаемой методики является постепенность и последовательность ее осуществления.

Прежде всего, следует создать благоприятные условия для развития предпринимательской деятельности, к которым в первую очередь относятся финансово-материальная база. Наиболее наглядно «ресурсная» сложность прямого перехода к предпринимательской деятельности представлена на рис. 1.

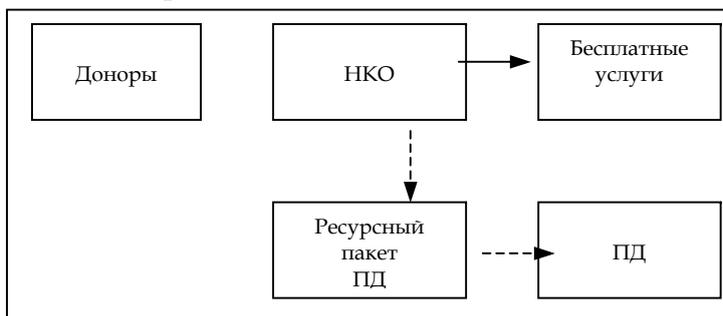


Рис. 1. Формирование НКО ресурсного пакета предпринимательской деятельности

ПД - предпринимательская деятельность.

Ресурсный пакет ПД - необходимые для осуществления предпринимательской деятельности дополнительные финансовые, материальные, организационные, информационные и человеческие ресурсы.

Действительно, как типичной НКО, в условиях острого дефицита ресурсов на осуществление основной деятельности, одновременно сформировать дополнительный ресурсный пакет предпринимательской деятельности без снижения объема основной бесплатной деятельности? Практически это невозможно.

Целесообразнее постепенное развитие предпринимательской деятельности. Предоставление платных услуг и предложенная нами «условно предпринимательская» деятельность (инициативная регулярная деятельность, направленная на получение дополнительного дохода в условиях стабильного внешнего финансирования) могут рассматриваться как промежуточный этап, облегчающий переход от благотворительной к предпринимательской деятельности. В ходе этого этапа появляется и развивается внутренний источник финансового ресурса, укрепляется независимое положение организации и, что особенно важно, нивелируются вышеуказанные причины, затрудняющие переход к предпринима-

тельству. Кроме этого, на данном этапе может осуществляться снижение собственных расходов в форме получения льгот по аренде помещений и оборудования, скидок при оплате сырья, и привлечения труда волонтеров и других организационных мер, а также взаимодействие с внешними финансовыми источниками в целях формирования ресурсного пакета предпринимательской деятельности.

Рассмотрим конкретный пример. НКО в рамках своей основной деятельности организует конференцию, проведение которой требует расходов, покрываемых за счет имеющегося финансового ресурса. Вариант «А»: НКО не взимает плату за участие в конференции (платная услуга не предоставляется). Вариант «Б»: НКО взимает плату за участие в конференции, которая составляет расчетную часть расходов на организацию конференции, то есть упомянутого финансового ресурса (платная услуга предоставляется). Вариант «В»: НКО взимает плату за участие в конференции, которая не учитывается в расходах на ее организацию, а составляет доход НКО (также предоставляется платная услуга).

Вариант «А» никакого отношения к развитию предпринимательской деятельности не имеет. Вариант «Б» способствует развитию предпринимательской деятельности, так как вводит практику предоставления и продвижения платных услуг, дает информацию о спросе на данную услугу и о платежеспособности целевой группы (также появляется возможность дифференцировать целевую группу по ее платежеспособности), однако не служит шагом в развитии материально-финансовой основы предпринимательства. Вариант «В» способствует развитию предпринимательской деятельности (позитивные доводы те же, что и в варианте «Б»). При этом если НКО направляет полученный доход на финансирование своей основной деятельности, между вариантами «Б» и «В» принципиального различия не существует. Такое отличие возникает, если НКО направляет полученный доход на формирование ресурсного пакета предпринимательской деятельности. Данный пример убедительно демонстрирует, что целевое назначение дохода от платной услуги является не менее важным фактором развития предпринимательской деятельности, чем само предоставление платной услуги.

Начиная доходную деятельность в рамках содержания ведущейся основной деятельности, некоммерческой организации следует использовать инструменты маркетинга для дифференциации целевой группы и своей ценовой политики. НКО могут позволить себе то, что в бизнесе называется дискриминацией покупателя. Цена товара или услуги для членов некоммерческой организации может быть установлена ниже, чем для остальных покупателей (интересно мнение Гамольского П.Ю., который в этом случае рассматривает членские взносы в качестве скрытой формой оплаты¹). В имеющейся целевой группе, которая ранее безвозмездно получала блага, можно вычленив сегмент, в отношении которого эта практика будет продолжена, а остальная часть будет переведена на платное обслуживание.

Если НКО не стремится (или не имеет возможности) получать прибыль, считая достаточным получение дохода, то цена продукции будет установлена на уровне себестоимости или ниже с учетом покрытия издержек производства за счет доноров. Забегая вперед, отметим, что если НКО ориентирована на прибыль от предпринимательской деятельности, то цена продукции устанавливается на основе расчета точки безубыточности и определения целевой прибыли. НКО могут устанавливать дифференцированные цены в зависимости от категории клиента. Ценовая политика во многом определяется спецификой и платежеспособностью целевой группы НКО, а также наличием компенсаций от внешних доноров. Необходимо заметить, что различие объемов компенсационных доходов, получаемых разными НКО, определяет отсутствие необходимости ориентироваться при установ-

¹ Финансовые механизмы деятельности неправительственных некоммерческих организаций: Учебно-методическое пособие/ Под ред. П.Ю. Гамольский. - М.: Изд-во ГУУ, 2002. - С. 15.

лении цены на аналогичную продукцию других, в том числе коммерческих организаций. Устанавливая конкретную цену, НКО следует анализировать последствия различных вариантов такого решения, в том числе, с точки зрения оценки финансовой эффективности.

Можно привести три модели взаимодействия НКО с потребителями в рамках платного предоставления продуктов и услуг.

1. «Старая услуга для прежней целевой группы».

Ключевая идея модели заключается в постепенном переходе к полной оплате услуг. Эта стратегия удобна тем, что некоммерческая организация использует уже имеющихся клиентов. Таким образом удается избежать затрат на поиск и формирование новой клиентской базы. Но при этом приходится сталкиваться с инерцией иждивенчества, отрицательным общественным мнением и т.д. Необходима разъяснительная работа с клиентами, например, под девизом «клиент хоть рубль, но заплатить обязан», проведение PR - кампаний, сфокусированных на положительном эффекте от ведения платных услуг.

2. «Новая услуга для прежней целевой группы».

Анализируется состав имеющейся целевой группы и производится дифференциация услуг и цен на услуги в зависимости от типов потребителей. В условиях сложившейся клиентской базы и спектра предоставляемых услуг организациям следует провести разделение услуг на основные и сопутствующие. Одни из них предоставлять платно, другие - бесплатно.

3. «Старая (новая) услуга для новой целевой группы».

Ведется поиск платежеспособных клиентов, находящихся вне третьего сектора, или не являвшихся ранее целевой группой для данной некоммерческой организации. Таким клиентам услуги предоставляются уже по рыночным ценам. Длительный срок работы НКО по предоставлению бесплатных продуктов и услуг может привести к ложному представлению, что продажа данных услуг заведомо не может быть рентабельной. Поэтому, постепенное расширение клиентской базы НКО за счет населения с более высокими доходами, государственных и коммерческих структур повысит социальную значимость и рыночную стоимость предоставляемых продуктов и услуг.

С учетом выбора одной из трех приведенных моделей, некоммерческой организации целесообразно определить для себя также и организационно-правовую форму предпринимательства. Мы рекомендуем выделение предпринимательской деятельности в рамках коммерческого отдела НКО либо учреждение собственной коммерческой фирмы в форме общества с ограниченной ответственностью. Сделанный НКО выбор во многом определит конкретную специфику применения излагаемой методики.

При постепенном развитии доходной («условно предпринимательской») и предпринимательской деятельности, по объективным причинам, должны иметь место следующие изменения в распределении получаемых доходов и прибыли. Поскольку наиболее целесообразна модель, когда из прежнего объема бесплатных услуг выделяется часть услуг (очевидно, меньшая часть от общего объема), которые переводятся на платную основу, на первом этапе НКО будет иметь в целом незначительные поступления. Эти поступления следует в полном объеме направлять на укрепление ресурсной базы предпринимательской деятельности и увеличение объемов оказания платных услуг. Промежуточной целью является обеспечение продолжения доходной деятельности и развитие данного внутреннего финансового источника до более значимых размеров и, в конечном итоге, формирование в полном объеме ресурсного пакета предпринимательской деятельности. С достижением этой цели начинается полноценное развитие предпринимательской деятельности. Получаемый доход дает возможность для упрочения и развития ресурсной базы предпринимательской деятельности. Когда доходы стабилизируются и достигают соответствующих значимых для организации параметров, НКО получает возможность постепенно возвра-

щать выделенный ранее ресурсный пакет, направляя часть прибыли от предпринимательства на укрепление и развитие ресурсной базы своей основной деятельности. Со временем, на эти цели будет направляться максимальная часть доходов и прибыли от предпринимательской деятельности. Схематично это может выглядеть следующим образом (рис. 2.).

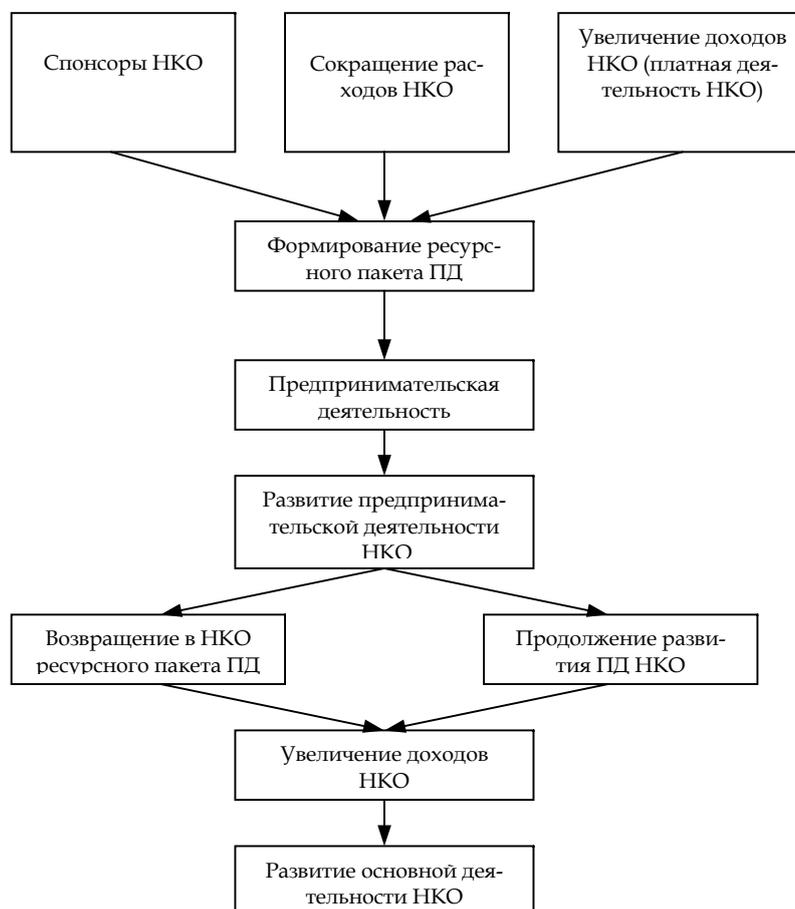


Рис. 2. Реализация целей предпринимательской деятельности НКО
ПД - предпринимательская деятельность

В обобщенном виде, алгоритм развития предпринимательской деятельности НКО представляется нам следующим образом:

1. Благотворительная деятельность (нулевой этап);
2. Создание условий для осуществления платной (в том числе «условно предпринимательской») деятельности, включая:
 - формирование дополнительных ресурсов;
 - дифференциация целевой группы;
 - разработка ценовой политики;
 - подготовка персонала;
 - PR;
 - определение целевого назначения дохода от платной деятельности.
3. Осуществление и развитие платной (в том числе «условно предпринимательской») деятельности.
4. Создание условий для предпринимательской деятельности, включая:
 - формирование и обособление ресурсного пакета предпринимательской деятельности (взаимодействие с внешними финансовыми источниками, сокраще-

- ние собственных расходов, доходы от платных услуг);
- дифференциация целевой группы;
 - дифференциация ценовой политики;
 - выбор организационно-правовой формы предпринимательства (на данном этапе рекомендуется выделение предпринимательства в рамках коммерческого отдела НКО);
 - подготовка или привлечение персонала;
 - реализация выбранной организационно-правовой формы предпринимательства;
 - PR;
 - определение целевого назначения прибыли от предпринимательской деятельности.
5. Осуществление и развитие предпринимательской деятельности от своего имени, включая:
- упрочение ведущегося предпринимательства;
 - возвращение ресурсного пакета в сектор основной деятельности НКО;
 - развитие ресурсной базы основной деятельности НКО.
6. Преобразование коммерческого отдела НКО в собственную коммерческую фирму (рекомендуемая форма – общество с ограниченной ответственностью), включая:
- развитие ресурсного пакета предпринимательской деятельности (взаимодействие с внешними финансовыми источниками, сокращение собственных расходов, прибыль от предпринимательства);
 - дифференциация целевой группы;
 - дифференциация ценовой политики;
 - пересмотр видов предпринимательской деятельности;
 - подготовка или привлечение персонала;
 - реализация комплекса мер по учреждению ООО;
 - PR;
 - определение целевого назначения прибыли от предпринимательской деятельности.
7. Осуществление и развитие предпринимательской деятельности ООО, включая:
- упрочение ведущегося предпринимательства;
 - возвращение ресурсного пакета в НКО;
 - развитие ресурсной базы основной деятельности НКО.

Мы считаем необязательным для НКО реализовывать данный алгоритм полностью. В зависимости от возможностей и потребностей НКО, специфики целевых групп, видов и масштабов деятельности, НКО может остановиться на удовлетворяющей ее фазе цикла или применяться в урезанном (сокращенном) виде. Сравнивая между собой два рекомендуемых нами способа осуществления предпринимательства, мы пришли к выводу, что при прочих равных условиях (прежде всего, желательный объем предпринимательской деятельности), организация предпринимательства от своего имени (в виде коммерческого отдела) будет реализована значительно дешевле и быстрее, чем учреждение ООО. Однако, осуществление предпринимательства от своего имени сопряжено для НКО с известными ограничениями, в том числе по видам деятельности. Эти ограничения существенно снижают для НКО потенциал предпринимательства. Поэтому, реализовав данную фазу и получив более высокие финансовые возможности, НКО имеет достаточную мотивацию для развития предпринимательства через собственное ООО, предоставляющее такой потенциал в полной мере. Сверх этого, ничто не препятствует НКО впоследствии восстановить коммерческий отдел и собственную предпринимательскую деятельность.