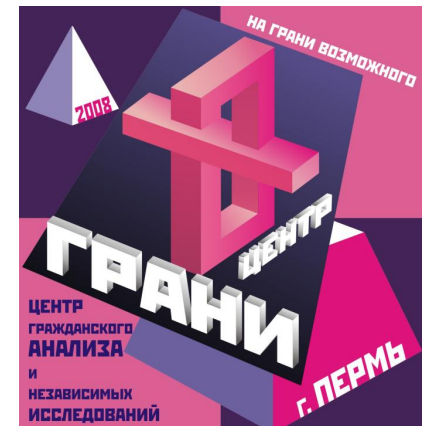


# ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ПРОИЗВОДСТВА УСЛУГ СО НКО



# Содержание тренинга



!

- Теоретическая составляющая
- «О чем мы говорим»



!

- Практическая составляющая
- «Как мы это преподаем»

**Социальная услуга** - действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.

Закон вступит в силу только 1 янв 2015 Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации"

# Как мы доходим до создания продуктов

Увидели и скопировали

Собственное творчество

Получили от других и применили

Это надо делать само собой

Это мы делаем потому, что умеем

Это мы будем делать, когда сможем

Представление о способах исполнения целей организации

# Типы показателей, характеризующие деятельность НКО

## Обслуживание

- Количество СО НКО,
- Степень удовлетворенности потребителей
- Количество мероприятий.

## Ассортимент

- Количество консультаций,
- Количество стажировок,
- Количество новых услуг.

## Нормативы

- Соблюдение планов,
- Выдерживание ассортимента (продуктов и клиентов),
- Наличие мониторинга и оценки.

## Учет затрат

- Учетные регистры,
- Раздельный учет,
- Аудит.

## Инфраструктура

- Объем привлеченных ресурсов,
- Развитие собственной базы,
- Повышение квалификации сотрудников.

## Соц.эффекты

- Возможности влияния и энфорсmenta,
- Показатели устойчивости,
- Структурные характеристики центра.

# Виды продуктов деятельности НКО

## По подходам к взаимодействию

Экспертные

Процессные

Обучающие

## По функциональным областям

Защита интересов

Реакция на власть

Производство сервисов

Продвижение ценностей

Сетевая деятельность

Человеческий капитал

Автономное развитие

## По форме деятельности

Консультации

Патронаж

Адвокатирование

Обучение, тренинги

Экспертиза

Исследования

Дискуссии

Медиация

Творчество

# Классификация продуктов и услуг в зависимости от формы деятельности (пример инфраструктуры поддержки СО НКО)

- диагностическое консультирование по частным вопросам управления или конкретным функциональным областям для СО НКО
- индивидуальное консультирование СО НКО
- глубокое процессное консультирование с длительной работой вместе с СО НКО
- тренинги по разным аспектам управления (от 5 до 11 дней)
- обучающие семинары (от 1 до 3 дней)
- проведение исследований (социологических, маркетинговых и т.п.)
- выполнение заявок на поиски информации
- деятельность по поиску партнеров и продвижению кооперационных предложений
- исследовательская и методологическая деятельность по программированию развития систем и структур поддержки СО НКО, проведение мониторингов
- фандрайзинг
- специализированная патронажная деятельность (в зоне особой проблемы).

# Классификация продуктов и услуг с точки зрения предмета (пример инфраструктуры поддержки СО НКО)

- Консультирование и обучение по функционированию СО НКО
- Консультирование и обучение по конкретным функциональным областям и процессам: оценка, проектный менеджмент, социальный маркетинг, логистика, инвестиционное проектирование, персонал, юридические вопросы
- Консультирование, обучение, методическая и исследовательская работа по проблемам поддержки и развития СО НКО
- Консультирование по проблемам регистрации, функционирования и управления сетями и инфраструктурой СО НКО.



# Классификация продуктов и услуг с точки физической формы

- непосредственная консультационная и обучающая деятельность
- аналитические отчеты, записки, концепции
- комплексные методические материалы
- представительство от имени СО НКО в ОИВ, МСУ и специально созданных комиссиях
- проводимые акции (общественные слушания, рекламные и пропагандистские РЦ, конференции)
- организация клубной работы

# Характеристика рынка социальных услуг

Уязвимость клиента и неосвязаемость социальных услуг;

Одновременность процессов производства и потребления услуг;

Невозможность для клиента оценить и сравнить «конкурирующие предложения»;

Обманутые надежды клиента из-за невозможности оценить услугу до момента ее получения;

Парадокс: наличие гарантий на услуги является более предпочтительным чем качество; Подозрительность клиента априори.

## Услуги «полного цикла»



# Управленческие проблемы НКО (крупно)

## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ничто не идет так, как декларируется: разрывы между стратегией и реальными процессами в организации
- Все много и тяжело работают: функциональные процессы неустойчивые, экономящие ресурсы правила не применяются,
- Не хватает денег: ресурсы тратятся не самым эффективным образом, никто не представляет реального объема требуемых и затраченных ресурсов
- Не хватает людей + все делают всё: потребности в персонале и активистах не упорядочены применительно к функциям и проектам, неправильное распределение работ и т.п.

## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Не ориентирована на «потребителя»
- Не результативна
- Низкое качество при высоких издержках
- Несовременная

## ПРОБЛЕМЫ ТОР-МЕНЕДЖМЕНТА

- Прожектерство - ставят амбициозные цели, а затем заставляют команду их достигать
- Избыток информации – дисбаланс между объемами имеющейся информации и принятыми на ее основании решениями
- Неспособность сделать выбор - невидение альтернатив или неготовность к изменениям
- Стратегия не как руководство к действию, а как анализ – деятельность и миссия без целей
- Неготовность к реальной оценке собственной деятельности, в т.ч. на соответствие миссии
- Неготовность к изменению стратегии – негибкость, недостаточное делегирование, невидение среды организации

# Управленческие проблемы НКО (актуальны для целей тренинга)

- Функциональные процессы неустойчивые
- Экономящие ресурсы правила не применяются
- Ресурсы тратятся не самым эффективным образом
- Никто не представляет реального объема требуемых и затраченных ресурсов
- Низкое качество при высоких издержках

НВ: Связь обучения с проблемами организации

# Проблема расчета стоимости оказания услуги

**Насколько и как обоснованы наши  
представления о цене  
*производства и предоставления*  
услуги?**

# Когда нам необходимо решать проблему расчета стоимости услуги?

Прозрачность услуг – во что она обходится организации

Размещение заказа на субконтрактинг

Обоснование потребностей в финансировании и расчет субсидии/ предложения в тендер/ коммерческого предложения и т.п.

Выбор оптимального варианта предоставления услуг

Оценка эффективности услуги

NB: Когда у вас возникает такая потребность?

## «Слепые пятна» в расчетах стоимости

- Перекрестное субсидирование внутри организаций
  - Не ведется учет по подразделениям
  - Не ведется учет по функциям, составляющим услугу
  - Не ведется учет трудозатрат в принципе
- Стоимость услуг скрыта от учета

## Стоимость услуг скрыта и от руководителей организации. Например:

- Директор одной организации является специалистом в другой организации .
- Уборщица числится в штате одной организации, а работает в обеих.
- Транспортными услугами пользуются 2 руководителя, а оплачивает одна
- Администратор баз данных одной организации занимается одновременно и компьютерами соседей
- Ведется общий учет занятости экспертов , а оплата идет в разрезе проектов и т.п.
- Материалы ( бумага, картриджи и т.п.) расходуются независимо от источников средств на их покупку и т.д.

NB: Существуют ли подобные примеры у вас в организации?



# Ключевые шаги в определению стоимости услуги

**определение точного перечня функциональных обязанностей, реально исполняемых специалистами, с учетом стандарта услуги**



**проведение хронометража (должен происходить периодически) и экспертной оценки временных затрат**



**выявление скрытых затрат**



**классификация затрат по видам и функциям**



**подсчет удельных затрат и сравнение**



**выявление причин разброса, возможностей оптимизации работы организации и при необходимости передача части функций аутсорсерам или подрядчикам.**

# Структура стоимости социальной услуги (Стрелец О.А.)



Пример расчета издержек по внедрению новых стандартов обслуживания граждан\*

Необходимые мероприятия	Закупки	Доп. время сотрудников	Стартовые издержки руб.
Система электронной очереди	Аппарат по выдаче номерков, световое табло		<b>105 000</b>
Система предварительной записи	Выделение телефонных номеров (2), создание специального раздела на сайте	2-3 часа в день	<b>12 000</b>
Система звукового информирования посетителей	* входит в комплект системы электронной очереди	2 часа в месяц при изменении информации	
Компьютер со справочными системами и программными продуктами	Компьютеры для пользования заявителями и установление на них программного обеспечения (3 шт.)		<b>90 000</b>
Оборудование мест для ожидания	Стулья (10 шт.), столы для оформления документов (3 шт.), авторучки		<b>8 500</b>
Ремонт залов обслуживания, в т.ч. оборудование туалета для заявителей	Ремонт зала		<b>250 000</b>
Оснащение помещения кондиционером	Кондиционер оконный (1 шт.)		<b>3 500</b>
Автоинформатор	Автоинформатор (1 шт.) Установка телефонного номера (1)		<b>8 400</b> <b>6 000</b>
Оборудование залов информ. стендами	Информационные стенды (3 шт.)		<b>3 000</b>
Сокращение сроков ожидания в очереди		дополнительно 12-15 часов в день	
Консультирование (личные, письменные, по телефону)		3-4 часа в день	
<b>ИТОГО</b>	<b>17-22 часа в день, мин. 2 доп. сотрудника</b>		<b>486 000</b>

# Упражнение: Расчет стоимости услуги

Услуга: Проведение семинар для руководителей НКО

## Постоянные расходы

Аренда зала	600 руб.	
ФОТ тренера	2100	
Канцтовары	350	
Раздаточный материал	150	
10 резервн. сертификтов	300	
4 участника бесплатно	500 (4x125)	

ИТОГО 4000

## Переменные расходы

Кофе-брейк 125

ИТОГО 125

Среднее количество участников в предыдущие годы:  
100 (меньшее) + 175 (большее) + 135 (прошл. год) = 137  
Отнимем тех, кто не платит: 137 - 4 = 133 чел.

**ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ:** = 30 на человека

**ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ:** 125 на чел.

\_\_\_\_\_

155

+ небольшой резерв

\_\_\_\_\_

5

160 за участие в семинаре.

## ПРИХОДЯТ 160 ЧЕЛОВЕК!

Постоянные расходы 4000/160 =25

Переменные расходы = 125

Резерв = 5

155 x 160 = 24800

160 участников по 160 рублей = 25600

**800 руб. прибыль**

## ПРИХОДЯТ 100 ЧЕЛОВЕК!

Постоянные расходы 4000/100 =40

Переменные расходы =125

Резерв= 5

170 x 160 = 27200

100 участников по 160 рублей = 16000

**11200 руб. убытки**

# Классика: Общие затраты и выручка



## Упражнение: Расчет точки безубыточности

- Марина – консультант по юридическим вопросам, которая берет с клиента в среднем 40 рублей.
- Ее основные расходы - 30000 рублей в год, и прожиточный минимум - 18000 рублей.
- Ее центр открыт только 40 недель в году (по семейным обстоятельствам).

ВОПРОС: Сколько клиентов в неделю ей необходимо принять, чтобы она достигла точки безубыточности?

Управление затратами ≠ Управленческий учет

Специфика привлеченных источников требует  
разного подхода к учету затрат

Чтобы иметь возможность исчислять  
стоимость слуги необходимо ведение  
управленческого учета



Отдельная тема для семинара

# Определение затрат

## Сложность определения затрат

При одновременном производстве множества продуктов сложно определить себестоимость каждого:

- полная себестоимость (total cost)
- по видам деятельности (ABC анализ – activity based cost)
- прямые затраты (direct-cost)



# Полная себестоимость

	Продукт А	Продукт Б
Материалы	200	300
Оплата труда	100	500
Накладные расходы	1200	
	200% к оплате труда	
	200	1000
Полная себестоимость	500	1800

# По видам деятельности

	Продукт А	Продукт Б
Материалы	200	300
Оплата труда	100	500
Расходы на содержание оборудования	200	
	30% к оплате труда	
	50	250
Расходы на складское хозяйство	1000	
	200% к расходам на материалы	
	400	600
Полная себестоимость	750	1650

# Директ-кост

	Продукт А	Продукт Б
Материалы	200	300
Оплата труда	100	500
Прямые затраты	300	800
Цена	650	1100
Вклад на покрытие	350	310

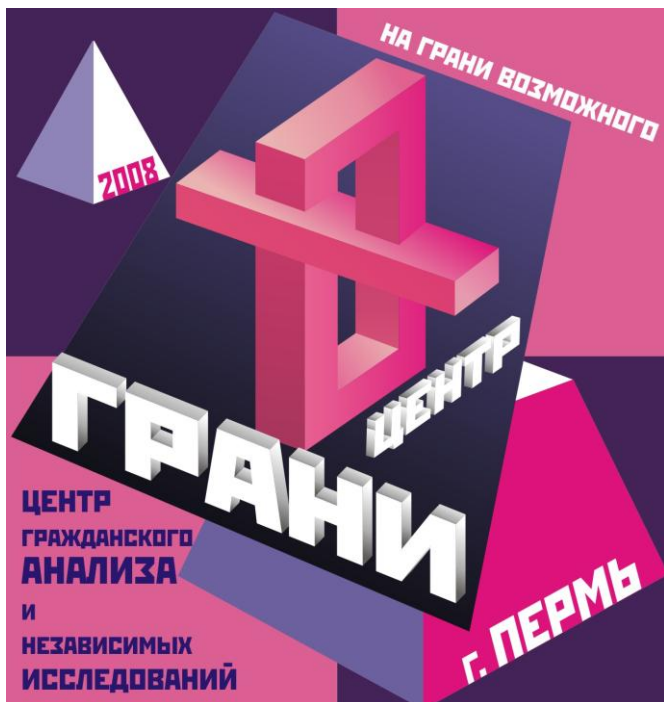
При проведении тренинга по сложным (бухгалтерским) процессам, необходимы модули, способствующие сохранению мотивации :)



Деловая игра «Бумажная конструкция»

**Единственный способ установить границы  
ВОЗМОЖНОГО – ЭТО ВЫЙТИ ИЗ НИХ В НЕВОЗМОЖНОЕ.**

**Второй закон Кларка (Законы Мэрфи)**



**<http://grany-center.org/>**

**E-mail: [info@grany-center.org](mailto:info@grany-center.org)**

**Тел./факс: (342) 211-08-80, 211-08-70, 211-09-90**