

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**К.А. ПИВОВАРОВА, М.Г. ПОДОПРИГОРА**

**СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГА  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**МОНОГРАФИЯ**

**ВОРОНЕЖ-МОСКВА  
2016**

**УДК 339.138; 338.46; 658**  
**ББК 65.291; 65.292; 65.442**  
**П 32**

**Ответственный редактор**  
**профессор**  
**Олег Иванович Кириков**  
 (г. Воронеж; г. Москва)

**Авторы:**  
**К.А. Пивоварова,**  
 магистр менеджмента  
**М.Г. Подопригора,**  
 кандидат экономических наук, доцент ЮФУ  
 (г. Ростов-на-Дону, г. Таганрог)

**Рецензенты:**  
 доктор экономических наук, профессор  
**С.В. Панасенко** (г. Москва)  
 кандидат экономических наук, доцент  
**А.А. Сафонов** (г. Владивосток)

**Пивоварова К.А., Подопригора М.Г.**  
**П 32 Специфика маркетинга некоммерческих организаций [Текст]/**  
 К.А. Пивоварова, М.Г. Подопригора /: монография. – Воронеж: ВГПУ;  
 Москва: Наука: информ; 2016. – 100 с.

**ISBN 978-5-00044-429-0**

Монография посвящена исследованию маркетинга некоммерческих организаций: содержит предложения по созданию новой модели, адаптированной под деятельность данного типа организаций; описание схемы управления маркетинговыми процессами; рекомендации по специфике использования методов и инструментов менеджмента и маркетинга.

Исследование выполнено на базе Южного федерального университета и может быть интересно менеджерам, маркетологам-практикам, преподавателям вузов, студентам и аспирантам, прежде всего, занимающимся проблемами менеджмента и маркетинга НКО.

*При перепечатке материалов ссылка на данное издание и автора обязательна.*

**УДК 339.138; 338.46; 658**  
**ББК 65.291; 65.292; 65.442**

© К.А. Пивоварова, М.Г. Подопригора, 2016  
 © М.: Наука: информ, 2016

© Воронежский госпедуниверситет,

**ISBN 978-5-00044-429-0**

Редакционно-издательское оформление, 2016

## О Г Л А В Л Е Н И Е

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>		4
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>		7
1.1. Некоммерческие организации в современных условиях развития экономики		7
1.2. Теоретические основы маркетинга в деятельности современной некоммерческой организации		15
1.3. Специфика некоммерческого маркетинга: модель процесса управления маркетингом НКО		26
<b>ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ СПЕЦИФИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «МФЦ ТАГАНРОГА»</b>		35
2.1. Организационная характеристика деятельности МАУ «МФЦ Таганрога»		35
2.2. Материально-техническое и кадровое обеспечение МАУ «МФЦ Таганрога» как основа предоставления качественных услуг населению		47
<b>ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕР ДЛЯ АДАПТАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА НКО</b>		56
3.1. Система маркетинга МАУ «МФЦ Таганрога»		56
3.2. Концепция организации процесса маркетинга в МАУ «МФЦ Таганрога»		61
3.3. Механизмы повышения качества процесса предоставления услуг в МАУ «МФЦ Таганрога»		67
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>		90
<b>ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>		92
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>		93
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>		99



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современном мире маркетинг является не просто видом деятельности по удовлетворению потребностей потребителей. Маркетинг – это, прежде всего, управленческий процесс, ориентированный на удовлетворение потребностей и нужд индивидов либо общественных групп посредством производства, предложения и обмена товаров и услуг.

Появившийся в России в конце прошлого столетия и активно развивающийся в настоящие дни некоммерческий маркетинг существенно отличается от коммерческого. Это различие обусловлено тем, что некоммерческие организации существуют вовсе не для извлечения прибыли, а для удовлетворения нематериальных (социальных, образовательных, культурных и пр.) потребностей населения. Ввиду своих особенностей маркетинг некоммерческих организаций не может в неизменном виде использовать концепции и модели своего предшественника, он нуждается в доработке существующих доктрин либо разработке новых, что обуславливает актуальность темы исследования.

**Степень изученности проблемы.** Исследованию теоретических и практических вопросов организации маркетинга в организации посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных авторов. Здесь следует отметить Филипа Котлера, Серхио Займана, Малькольма Мак Дональда, Майкла Портера, Е.П. Голубкова, С.Н. Андреева и др.

Признавая большую теоретико-практическую значимость существующих исследований, следует отметить, что вопрос о гибких и адаптивных методах организации некоммерческого маркетинга, ориентированных на специфику данного вида организаций, остается открытым. Данный аспект, усиливающий актуальность темы исследования, определяет цель и основные задачи настоящей работы.

**Целью настоящего исследования** является организация маркетинга в некоммерческой организации (НКО), заключающаяся в разработке, обосновании и апробации модели управления процессом маркетинга НКО.

Для достижения цели в работе поставлены следующие **задачи**:

1. Анализ теоретико-методической базы предмета исследования, обоснование применимости методов маркетинга в некоммерческой организации.

2. Исследование услуги как основы деятельности некоммерческой организации, ее отличительных особенностей.

3. Формирование модели организации маркетинга в некоммерческой организации.

4. Исследование тенденций развития маркетинга в некоммерческой организации г. Таганрога.

5. Разработка предложений для апробации полученных результатов научного исследования в МАУ «МФЦ Таганрога».

**Объектом изысканий** являются некоммерческие организации Российской Федерации, в частности Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг и МАУ «МФЦ Таганрога».

**Предмет исследования** – процесс, методы и концепции организации маркетинга, применимые в деятельности некоммерческой организации.

Для решения поставленных в данной работе задач применялись общенаучные и специальные **методы** изысканий, в том числе: системный и комплексный анализы, наблюдение, опросы, комплекс специализированных инструментов маркетинга, математические методы.

**Теоретической и методологической основой** работы послужили фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых и практиков в области маркетинга, стратегического менеджмента, маркетинговым исследованиям, а также статистические данные.

Наиболее существенными **научно-прикладными результатами**, полученными в ходе исследования, являются:

– разработана модель организации маркетинга, адаптированная к применению в НКО;

– предложена концепция маркетинг-микс – 4E (RPPI), учитывающая взаимные интересы субъектов деятельности – организаций, потребителя и работника;

– проведен анализ бренда Многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг;

– осуществлено прогнозирование количества заявителей Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг г. Таганрога;

– сформулирован метод оценки вовлеченности работника МФЦ, как основного показателя его лояльности организации и включенности в схему маркетинговых процессов в ней;

– разработан комплекс мер, необходимых для эффективной организации маркетинга в МАУ «МФЦ Таганрога», основанный на авторской модели.

**Теоретическая новизна** заключается в предложении новой схемы управления маркетингом, адаптированной под специфику

некоммерческих организаций; в разработке новой концепции маркетинг-микс – 4E (RPP1), ориентированной на потребности и нужды не только потребителя, но и работника некоммерческой организации.

К элементам **практической новизны** относятся: показатель инклюзивности, предназначенный для оценки включенности и заинтересованности работника, способ его расчета; прогноз потока заявителей организации, сформированный на будущий год; система рекомендаций по удовлетворению потребностей и нужд сотрудника МФЦ Таганрога; разработанные стандарты обслуживания.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и промежуточные результаты исследования представлялись и обсуждались на международных конференциях, таких как: «Социально-экономические и правовые аспекты развития современного общества» (10.02.2016 г.); «Информационные технологии, системный анализ и управление» (18.12.2015 г.); «Проблемы автоматизации. Региональное управление. Связь и автоматика» (30.10.2015 г.); Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2015» (17.04.2015 г.), где получили положительную оценку. Промежуточные результаты исследований были представлены на 8-м Всероссийском Конкурсе информационных технологий и информационной безопасности «Интеллектуальная Россия» и были удостоены 1 места в номинации «Автоматизация многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ)». В 15-й Всероссийской Олимпиаде развития Народного хозяйства России работа была отмечена специальным призом за методологический подход в научной работе (27.06.2015 г.).

По материалам и результатам исследования авторами опубликовано более 20 печатных работ.

Результаты настоящего исследования используются МАУ «МФЦ Таганрога» в стратегической и маркетинговой деятельности, о чем имеется акт о внедрении.

Логическая структура и объем монографии обусловлены целью и задачами исследования. Работа изложена на 100 страницах основного текста, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 77 наименований, содержит 8 таблиц, 28 рисунков и 1 приложение.

\* \* \*

# ГЛАВА I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 1.1. НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

**Н**а протяжении последних десятилетий роль социально-ориентированных некоммерческих организаций (НКО) во всем мире снова стала возрастать и Российская Федерация здесь не является исключением. На текущий момент в России официально зарегистрировано свыше 90 тысяч НКО. В первую очередь, это связано с желанием населения защищать свои интересы, интересы социально уязвимых ячеек общества и координировать общие усилия для достижения вышеуказанных целей.

С появлением 10 лет назад таких учреждений, как многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ), перечень разновидностей НКО пополнился еще одним важным для каждого гражданина социальным институтом. Чтобы понять сущность и специфику таких центров, необходимо обратиться к понятию «некоммерческая организация» и выявить критерии, по которым такую организацию можно отличить от других, а также определить ее характерные особенности.

Основным нормативно-правовым актом Российской Федерации, разграничивающим понятия «коммерческой» и «некоммерческой» организации, является Гражданский Кодекс (ГК РФ). Согласно нему, эти организации являются юридическим лицом, которое должно быть зарегистрировано в соответствующем порядке. Любое подобное учреждение имеет обособленное имущество, которым отвечает по своим обязательствам, имеет право осуществлять гражданские права, может быть как истцом, так и ответчиком в суде [3].

В ст.50 ГК РФ производится разделение типов юридических лиц по цели деятельности: организации, ставящие перед собой целью извлечение прибыли относятся к коммерческим, а к некоммерческим относятся те, которые не ставят извлечение прибыли в качестве основной цели, а также не занимаются распределением полученной прибыли между своими участниками.

Некоммерческая организация может осуществлять деятельность, приносящую доход, только в том случае, если это

предусмотрено уставом данного юридического лица и служит достижению целей, ради которых она создана. Так, например, предоставление дополнительных (сопутствующих) услуг в МФЦ может быть платным, так как осуществляется для удобства граждан при подаче пакета документов для получения государственных либо муниципальных услуг (являющихся основным предметом взаимодействия).

Подытожив вышесказанное приходим к выводу, что НКО создается с целью оказания услуг в социальной, благотворительной, культурной, образовательной сферах, для защиты прав граждан и юридических лиц, оказания юридической помощи[11].

Если организации, ставящие перед собой социально значимые цели имели место во все времена существования человечества, то само понятие «некоммерческая организация» впервые появилось еще 31 мая 1991 г. в СССР. 30 ноября 1994 г. оно было закреплено Гражданским кодексом Российской Федерации, а 12 января 1996 г. президентом был подписан федеральный закон «О некоммерческих организациях», который в настоящее время регулирует их деятельность в России [69].

Согласно ред. Федерального закона от 05.05.2014 № 99-ФЗ, коммерческие организации могут создаваться в следующих видах организационно-правовых форм:

- *Хозяйственное товарищество и общество* - корпоративная организация с разделенным уставным капиталом его учредителей, объем правомочий которых складывается пропорционально доли вклада.

- *Акционерное общество (АО)* предполагает разделение капитала на акции. Акционеры не отвечают по обязательствам общества, а риск убытков несут лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций. С 1 сентября 2014 акционерные общества Российской Федерации вправе считаться *публичным* при внесении соответствующих сведений в ЕГРЮЛ. Такая запись предоставляет обществу право публично размещать акции и ценные бумаги, которые могут публично обращаться. В ином случае, общество считается *непубличным*. Также существует форма *общества с ограниченной ответственностью*, которое представляет собой хозяйственное общество с разделенным на доли уставным капиталом.

- *Полное товарищество* – организация, участники которой занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества на основании заключенного между ними договора, и



несут ответственность по обязательствам данного товарищества принадлежащим каждому из полных товарищей имуществом.

- *Товарищество на вере (коммандитное товарищество)* отличается от полного товарищества тем, что имеет в своем составе одного или нескольких вкладчиков (так называемых коммандитистов), не принимающих участия в предпринимательской деятельности данного товарищества и несущих риск убытков лишь в пределах сумм внесенных ими вкладов.

- *Крестьянское (фермерское) хозяйство* представляет собой объединение граждан на добровольной членской основе с целью ведения совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на концентрации имущественных вкладов участников.

- *Хозяйственное партнерство* - коммерческая организация, созданная как минимум двумя лицами, которые принимают участие в управлении ее деятельностью. В состав партнерства могут входить иные лица, участвуя в его деятельности на основании соглашения об управлении партнерством.

- *Производственный кооператив (артель)* образуется при добровольном объединении его участниками имущественных паевых взносов в совместных производственных целях.

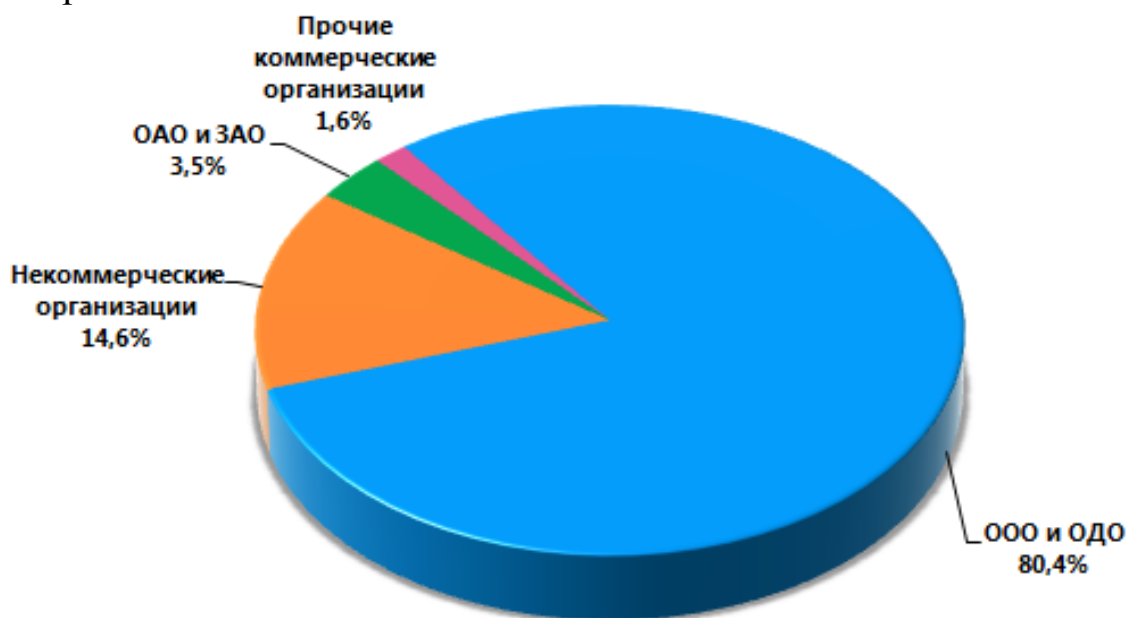
- *Государственное и муниципальное унитарное предприятие* – организация, имущество которой принадлежит ей на праве хозяйственного ведения или оперативного управления, а собственником является государство или муниципальное образование.

В 2015 году несмотря на сложившуюся экономическую ситуацию, характеризующуюся существенным замедлением темпов экономического роста, а также снижением деловой активности в России функционировало около 4,5 млн юридических лиц. Наиболее популярной организационно-правовой формой создания юридического лица является «общество с ограниченной ответственностью» (ООО), которая представлена 80% действующих организаций. Доля некоммерческих организаций (НКО) составляет порядка 14,6%, акционерных обществ - 3,5% (рис. 1.1) [68].

Закономерна пропорция распределения юридических лиц по Федеральным округам Российской Федерации: на первом месте по количеству организаций находится Центральный, на втором – Приволжский, а Южный находится на предпоследнем месте (рис. 1.2).

Некоммерческие организации в России по формам подразделяются на следующие виды [11]:

- *Общественные и религиозные организации*, добровольно создающиеся на основе общности интересов объединения граждан, нацеленные на удовлетворение нематериальных или духовных потребностей.



**Рис. 1.1. Распределение юридических лиц по организационно-правовой форме**



**Рис. 1.2. Распределение действующих организаций по Федеральным округам**

- *Общины коренных малочисленных народов* Российской Федерации создаются по кровнородственному или территориальному принципу для сохранения исконной культуры, образа жизни и среды обитания.

- *Казачьи общества* создаются для сохранения культуры казачества и несения государственной или иной службы.

- *Фонды* создаются для реализации социальных, благотворительных, культурных, образовательных или иных общественно полезных целей за счет добровольных имущественных взносов.

- *Государственная корпорация* учреждается Российской Федерацией и для осуществления социальных, управленческих и иных общественно полезных функций на основе имущественного взноса государства.

- *Государственная компания* создается государством на основе доверительного управления.

- *Некоммерческие партнерства* создаются на основе членства гражданами и юридическими лицами для достижения целей НКО.

- *Частные учреждения* создаются собственниками для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

- *Государственные, муниципальные учреждения* создаются учреждения, Российской Федерацией, субъектом РФ и муниципальным образованием и существуют в трех типах: автономные, бюджетные и казенные.

- *Бюджетное учреждение* создается Российской Федерацией, субъектом РФ или муниципальным образованием, в частности, для оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

- *Автономная некоммерческая организация* создается гражданами и/или юридическими лицами в целях предоставления услуг образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных.

- *Ассоциации (союзы)* на основе членства создаются юридическими лицами и/или гражданами в целях защиты и представления общих интересов, достижения общественно полезных целей.

За последние 4 года наблюдается рост числа НКО в Российской Федерации (рис. 1.3). Осенью прошлого года на заседании Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека В. Путин заявил, что с каждым годом доля сопричастных в общественных инициативах россиян, участвующих в благотворительных, социально значимых проектах, все больше и больше возрастает. При этом НКО России обеспечивают занятость для более чем 600 тыс. человек. Скачкообразный рост и последующий спад количества коммерческих организаций обуславливается экономическими колебаниями рынков [74].

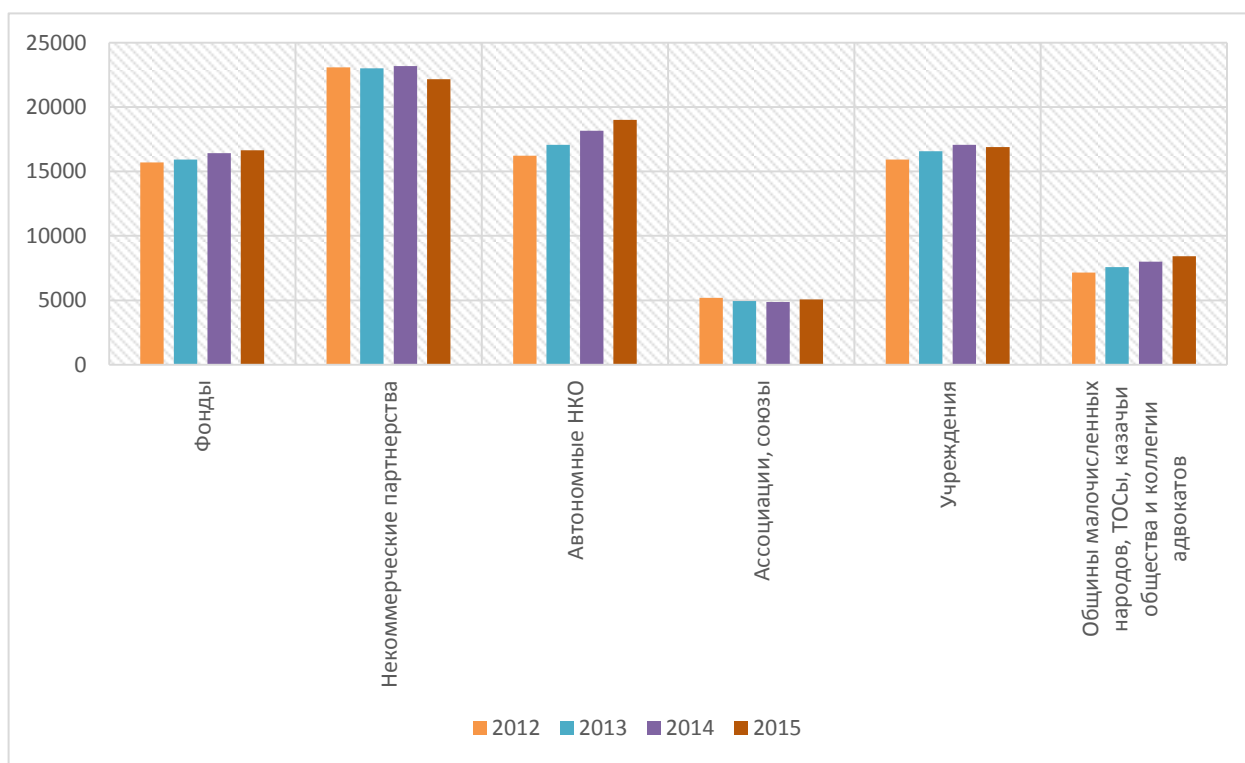


**Рис. 1.3. Количество коммерческих и некоммерческих организаций в РФ (по состоянию на 1 января) [1]**

В большей степени рост общего количества НКО обеспечивается за счет автономных некоммерческих организаций, которые развиваются наиболее стремительными темпами (рис. 1.4) [77].

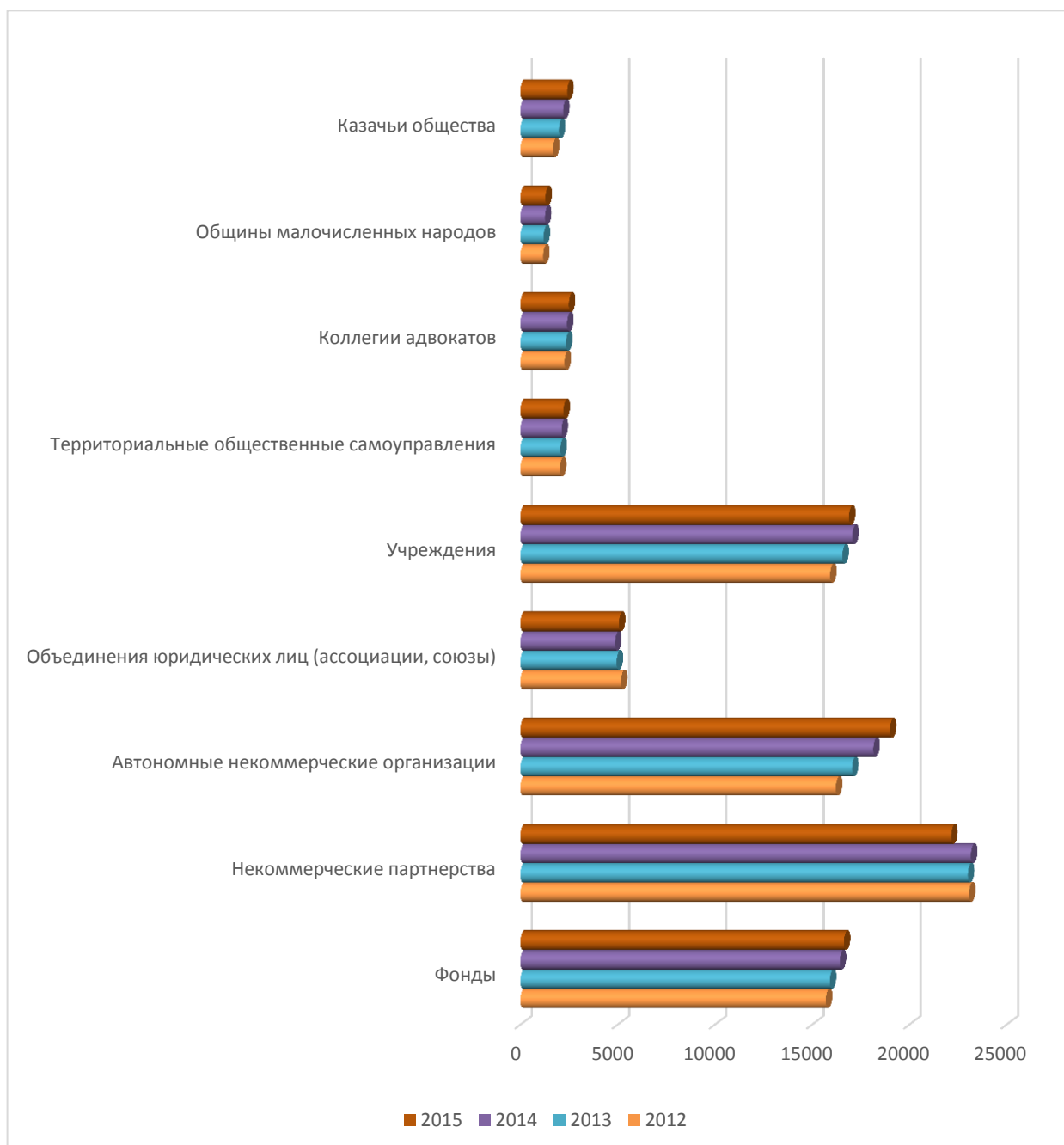
Как показывает динамика, изображенная на рисунке 1.5. в последние годы стремительно растет количество автономных организаций. Наблюдающийся рост происходит за счет того, что большинство бюджетных учреждений стали переходить в статус автономных. Причины, которыми вызван данный переход, связаны с рядом преимуществ, характерных для второго типа организаций. Выявить изменения, происходящие в организационно-экономической системе таких НКО возможно, проведя анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих их деятельность.

Результаты анализа отличительных особенностей автономных и бюджетных учреждений приведены в приложении [1, 5, 9, 77].



**Рис. 1.4. Число некоммерческих организаций по видам (по состоянию на 1 января) [2]**

На основе приведенного сравнения видно, что форма автономного учреждения является наиболее привлекательной для некоммерческой организации по ряду причин. Во-первых, автономное учреждение имеет ряд финансовых преимуществ: может осуществлять самостоятельную хозяйственную деятельность, привлекать заемные средства и самостоятельно распоряжаться своими доходами. Во-вторых, эта форма привлекательнее с точки зрения ответственности учредителя. Учредителем АУ является орган государственной власти либо местного самоуправления, который не несет ответственность по обязательствам автономного учреждения. Выявленные преимущества являются большим плюсом для реализации маркетинговой деятельности, поскольку некоммерческая организация получает возможность принимать маркетинговые управленческие решения и, главное, осуществлять поиск и выделение финансовых ресурсов для их реализации.



**Рис. 1.5. Число некоммерческих организаций по видам по данным на конец года [3]**

Наблюдаемый в Российской Федерации рост количества некоммерческих организаций говорит об общем увеличении роли деятельности, связанной с удовлетворением нематериальных потребностей граждан и организаций, а также достижением общественных благ. В сложившихся условиях для таковых организаций актуален вопрос эффективной организации маркетинговой деятельности, направленной, прежде всего, на повышение качества их функционирования с учетом факторов внешней и внутренней среды.

## **1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

С ростом количества НКО исследование их маркетинговой деятельности является актуальной задачей современной управленческой науки. По мнению всемирно известного преподавателя и ученого Питера Дойля, занимающегося маркетинговыми исследованиями, некоммерческая деятельность зачастую является недостаточно эффективной по причине отсутствия показателей прибыли в оценке деятельности организации, независимости финансирования организации от результатов деятельности, а также присутствие монополизма на конкретном рынке некоммерческих услуг.

Филипп Котлер в отношении маркетинга НКО особое внимание отводит понятию «имидж», который, на его взгляд, в большей степени стараются поддерживать НКО, стремящиеся заработать высокую репутацию в обществе, тем самым сохраняя и преумножая свою аудиторию. При этом остальные немаловажные элементы маркетинга уходят на второй план[33].

Российский ученый Е.П. Голубков под влиянием авторитета Филиппа Котлера раскрывает понятие социального маркетинга как вида маркетинга, который заключается в разработке, реализации и контроле социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенными слоями общественности неких социальных идей, движений или практических действий [28].

Другой современный российский ученый, занимающийся исследованиям в области некоммерческого маркетинга, профессор, доктор экономических наук Сергей Николаевич Андреев отмечает, что многие работы ученых в области НКО не содержат целостной маркетинговой концепции, а включают лишь отдельные инструменты и процедуры[15-20.].

Как показывает обзор научной литературы, данная сфера не в достаточной степени изучена, поэтому отсутствует теоретико-методическая база, которая могла бы стать основой для изучения маркетинга любой НКО в России. Другой проблемой является государственное регулирование маркетинговой деятельности некоммерческой организации. Не смотря на относительную самостоятельность данных учреждений, их маркетинговая

деятельность не должна противоречить политике, проводимой государством [29].

Как таковой маркетинговый подход начал разрабатываться и реализовываться в сфере коммерческого обмена. Целью маркетинговой деятельности была максимизация прибыли, которая достигалась путем целенаправленной деятельности в двух основных ключах:

1. Изучение потребительских потребностей и ожиданий с последующим изготовлением продуктов, соответствующих им;

2. Формирование покупательского спроса на уже продаваемые или производимые продукты.

Со второй половины 20 века технологии маркетинга начинают проникать и в некоммерческую сферу, выделяя первоочередной целью достижение определенного социального эффекта, позитивной реакции общества на деятельность НКО, что было названо «социальным маркетингом». В дальнейшем этим термином стали называть и деятельность НКО по продвижению своих услуг и товаров. В Российской Федерации первыми НКО, использующими маркетинговые инструменты, стали организации, работающие в условиях конкуренции – это учреждения образования и политические партии. Следом за ними маркетинг проник и в остальные НКО, получив название «некоммерческий маркетинг» [14, 30, 52, 62].

Проводимые исследования показывают, что на уровне управления большинства НКО в России (за исключением политических партий и учреждений образования) долгие годы отсутствовала необходимость ведения маркетинговых работ. Этот факт, в особенности, относится к учреждениям государственной и муниципальной сферы. Организации, работая в условиях жесткой ограниченности ресурсов, ориентировались только на выполнение возложенных на них функций (прием заявлений граждан для выдачи необходимых документов, оформления социальных льгот, предоставления медицинских услуг и пр.). Иными словами, через НКО государство выполняло свои обязательства перед населением. Отсутствие конкуренции и ориентации на долгосрочные партнерские отношения, что не характерно для коммерческой среды, замедляли развитие сферы некоммерческого маркетинга [23-25].

Безусловно, подобная ситуация до сих пор характерна для ряда НКО России. Однако существуют и такие организации, которые активно используют маркетинговые инструменты для формирования



позитивного отношения к себе. Ими по-прежнему являются политические партии, образовательные учреждения и фонды. В последнее время к ним приобщились органы государственной власти и местного самоуправления. Лидерами среди них можно считать Правительство Москвы, активно занимающееся позиционированием своего «имени» путем поддержки и реализации социально важных мероприятий и проектов, в разработке и обсуждении которых может принять участие каждый житель города. Например, в настоящее время в метро Москвы практически любая социальная и культурная реклама содержит изображение герба Правительства Москвы, что не может оставаться незамеченным. До населения непроизвольным образом приходит осознание того, что это не просто орган власти, а серьезная структура, проводящая работу по всем направлениям и в интересах граждан. Также ярким примером можно считать реализуемую программу «Моя улица», в которой может принять участие любой гражданин, оставив на официальном сайте свой отзыв либо замечание. Таким образом органы власти формируют так называемого «любящего жителя», ощущающего заботу о себе со стороны государства [73].

Наличие представителей сферы НКО, активно применяющих их маркетинговые инструменты в своей деятельности не означает, что они используются всеми и повсеместно. В большинстве своем маркетинговые мероприятия не носят необходимого целенаправленного и систематического характера. Зачастую, они являются результатом интуитивных инициатив руководителей НКО.

В теории маркетинга говорится о том, что разрабатываемый в организации комплекс маркетинга представляет собой совокупность регулируемых и контролируемых переменных факторов, оказывающих воздействие на рынок и используемых организацией при создании благоприятной рыночной ситуации [35, 53, 57].

Все существующие подходы к определению комплекса маркетинга дают понимание того, какие именно факторы влияют на реакцию целевой аудитории. Однако, ни один из современных подходов не объясняет каким именно образом необходимо управлять данными факторами с целью получения необходимого социального эффекта, какой объем некоммерческих услуг сможет предложить организация, если будет осуществлять воздействие с определенной интенсивностью. Таким образом, современные маркетинговые концепции являются, в большей степени, описательными.

Как уже было замечено, комплекс маркетинга в деятельности как коммерческих фирм, так и в работе некоммерческих организаций, должен основываться на наиболее распространенных концепциях маркетинга.

Одна из самых известных в коммерческой среде концепция marketing-mix «4P» включает в себя 4 основные составляющие: Product + Price + Place + Promotion. В разрезе маркетинга некоммерческой организации элементы концепции marketing-mix концепция 4P будет выглядеть следующим образом [36].

«Product» - маркетинг услуг – это маркетинговая политика по формированию ассортимента ряда услуг, их качества, формы их предоставления, нейминга, брендинга, имиджа НКО, предоставляющей услугу и т.д. Реализация товарной политики основана на предоставлении востребованных на рынке услуг, а также на ориентации организации на нужды и потребности потребителя (в том числе потенциального). В связи с этим появляется необходимость проведения грамотной политики ассортимента услуг и изучение их жизненного цикла с целью своевременного реагирования на изменения. Оказываемые услуги должны быть всегда актуальны, востребованы и своевременны. Выполнение этих условий позволит не только сохранить существующие позиции на рынке, но и улучшить их.

«Price» - ценовой маркетинг - имеет место быть в деятельности НКО, так как согласно Гражданскому Кодексу данные виды организаций имеют право извлекать прибыль в процессе своей деятельности. Политика основывается на разработке уровня цен, методов ценового стимулирования сбыта и ценовой конкуренции. В современных рыночных условиях даже для НКО цена является немаловажным фактором, на который обращает внимание клиент при принятии решения о приобретении товара. В процессе управления ценообразованием необходимо максимально тщательно планировать ценовую стратегию и учитывать все существенные особенности самой услуги (себестоимость, положение на рынке, политику конкурентов, особенности потенциальных покупателей).

«Place» - место и время оказания услуги. Сбытовой маркетинг в данном случае основывается на выборе оптимальных способов предоставления услуг, организации оперативного реагирования на запросы (заявления) граждан. Категория «место предоставления услуги» в маркетинге некоммерческих организаций приобретает первостепенное значение. Место рассматривается с позиции

доступности услуги организации для ее потребителя. В концепции «5P» управление данной категорией дает возможность осуществлять эффективный охват целевой аудитории, грамотно располагая филиалы и обеспечивая своих клиентов услугами там, где им это удобно.

«Promotion» - маркетинг коммуникаций - данный элемент маркетинга основан на формировании системы информирования потенциальных клиентов, создания положительного мнения об организации различными способами. В блок «Promotion» входит совокупность мероприятий по продвижению услуг некоммерческой организации, которая включает в себя: рекламу, связи с общественностью (PR), прямой маркетинг, пропаганду, стимулирование сбыта, личные продажи и др. Поскольку качество предоставляемых НКО услуг во многом зависит от сотрудников, данные услуги предоставляющих, для привлечения потребительского внимания необходимо расставлять акценты и на тех специалистах, которые работают в данной организации.

Концепция «4P» зародилась в 1960 г. благодаря Джерому Маккарти и получила широкое развитие в 80-90-е гг. прошлого века. По настоящее время данная модель является актуальной в вопросах организации маркетинга организации, однако, как показывает практика, она в большей мере ориентирована на осязаемые товары, нежели на неосязаемые услуги, речь о которых идет, когда мы исследуем НКО [37].

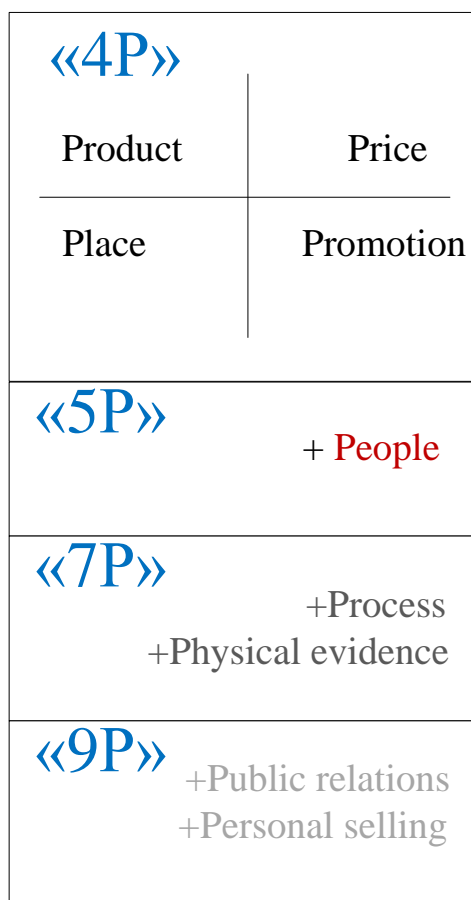
Именно поэтому позднее появилась концепция «5P», которая связана с выявлением важности такого элемента, как люди (таким образом, концепция 4P дополняется еще одним элементом «+ People»).

«People» - маркетинг отношений. Элемент «People» дополнил существовавшую концепцию «4P» относительно недавно, в 1990-х годах, так как маркетологами была выявлена необходимость разработки кадровой политики организации по направлению «система взаимодействия людей». В данном случае речь идет не только о клиентах, но и о сторонних организациях, с которыми у НКО происходит взаимодействие в процессе ее деятельности, а также о внутренних взаимодействиях персонала – кадровой политике, включающей подбор и обучение персонала, ориентированного на цели организации и на клиента; поиске потенциальных клиентов. Категория «People» может быть использована в маркетинге НКО для обозначения деятельности по управлению базой клиентов, решению вопрос упорядочения и

распределения потоков заявителей (посетителей). На примере сферы b2b маркетинг отношений в деятельности НКО способствует налаживанию контактов с партнерами. Данный элемент комплекса маркетинга по праву может встать на первое место по важности в маркетинге НКО.

Другим этапом развития исходной модели маркетинга стало возникновение модели «7P». Она представляет собой еще более усовершенствованную концепцию, которая дополняет комплекс маркетинга входящими в нее двумя дополнительными элементами:

«Process» – изучение и организация процесса оказания услуг, и «Physicalevidence» — физические характеристики.



**Рис. 1.6. «4P», «5P», «7P» и «9P» модели маркетинга [4]**

Также в дальнейшем концепция marketing-mix была дополнена еще двумя элементами, образовав модель «9P»: «publicrelations» - связи с общественностью, и «personalselling» - личные продажи. В отношении целесообразности рассмотрения данных элементов модели можно заметить то, что два заключительных элемента, включенных в модель «9P», являются составными частями одного

из предыдущих - «promotion». Помимо этого, в отношении НКО сложно говорить о понятии «личные продажи». Данный критерий стоит заменить понятием «personal promotion» или «личное продвижение», которое должно характеризовать не работу отдельно взятого продавца, а работу сотрудника НКО по направлению предложения услуг НКО [51].

Таким образом, современная модель комплекса маркетинга может включать следующие элементы (рис. 1.4.):

Изображенные на рис/ 1.6 модели, интерпретированные под деятельность некоммерческих организаций, соответствуют изучаемой сфере деятельности, но не в полной мере отражают специфику услуг, поэтому не рекомендуются для формирования комплексной маркетинговой политики НКО.

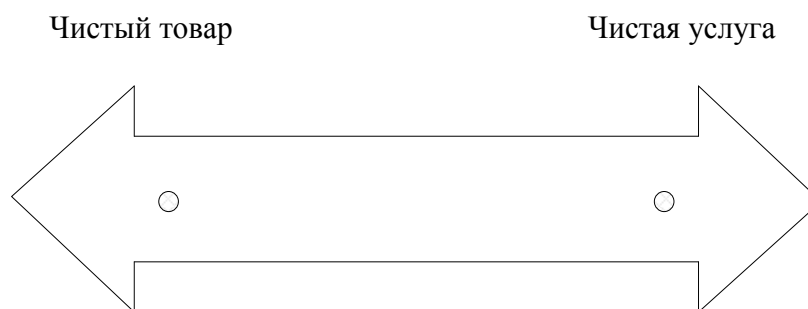
В настоящее время многие организации активно интерпретируют модель маркетинг-микса исходя из своей специфики. В модели появляются новые «Р», которые наиболее соответствуют их задачам. К числу наиболее подходящих к деятельности некоммерческих организаций можно отнести: «Positioning» - позиционирование, позволяющее управлять правильным имиджем и ассоциациями в сознании целевого потребителя; «Purchase» - процесс совершения покупки (получения услуги), который помогает выделить в плане маркетинга программы, предназначенные для управления процессом получения услуги, построить модель процесса, разработать мероприятия, привлекающие потребителя к бренду на каждом этапе. Правильное осознание процесса получения услуги помогает правильно выстроить коммуникацию бренда – быть в правильном месте с правильным предложением [75].

Все рассмотренные вариации модели маркетинг-микс применяются в сфере коммерческого маркетинга для продвижения, преимущественно, товаров. Некоммерческие организации в большинстве своем занимаются предоставлением услуг, поэтому необходимо определить сущность услуги и найти оптимальную маркетинговую модель, подходящую для нее [50].

В процессе исследования услуг особенно ярко выражается понятие континуума «товар – услуга», предложенное Л. Шостаком в 1977 году (рис. 1.7). Дело в том, что, с одной стороны, услуга нематериальна – она неосязаема, а результат и полезный эффект от ее получения клиент может оценить только после процесса ее предоставления. Услуга, как и многие товары, не подлежит

хранению, что позволяет производителям сводить к минимуму затраты, связанные с содержанием больших складов для хранения, закупкой сырья и пр. [60].

С другой стороны, в ней присутствует материальная составляющая, так как в конечном итоге многие услуги предполагают получение чего-либо материального: документа, денежных средств и т.п.



**Рис. 1.7. Континуум «товар-услуга» Л. Шостака**

По мнению Л. Шостака, верное определение позиции продукта организации на континууме «товар – услуга» позволяет сформировать представление о методах, направленных на его позиционирование. В промежутке между «чистыми товарами» и «чистыми услугами» услуга некоммерческой организации, очевидно, располагается ближе к правому «нематериальному» краю [58, 60].

В отношении нематериальных услуг эффективны следующие приемы:

- увеличение осязаемости, производящееся посредством усиления присутствия элемента товара в ней;
- акцентирование полезности или выгоды, получаемой потребителем услуги;
- демонстрация преимуществ технологии предоставления услуг данным учреждением;
- рекламирование услуг центра через средства массовой информации и сторонние организации.

*Нематериальная услуга отличается свойствами неотделимости предоставления и потребления.* Данные свойства отличают услугу от других объектов коммерческой деятельности и требуют большего внимания, личного контакта, а также получения актуальной информации от потребителя [22].

*Свойство неспособности к хранению* означает невозможность произвести услугу заблаговременно. Единственным путем решения данной проблемы может служить четкая структуризация,

детализация и последующее усовершенствование технологии и процесса предоставления услуги. Это позволит заранее подготовиться к ее предоставлению (например, подготовив шаблоны заявлений, перечни документов). В данном направлении от организации требуется постоянное обновление стратегии и поиск путей выравнивания спроса и предложения на услуги [34].

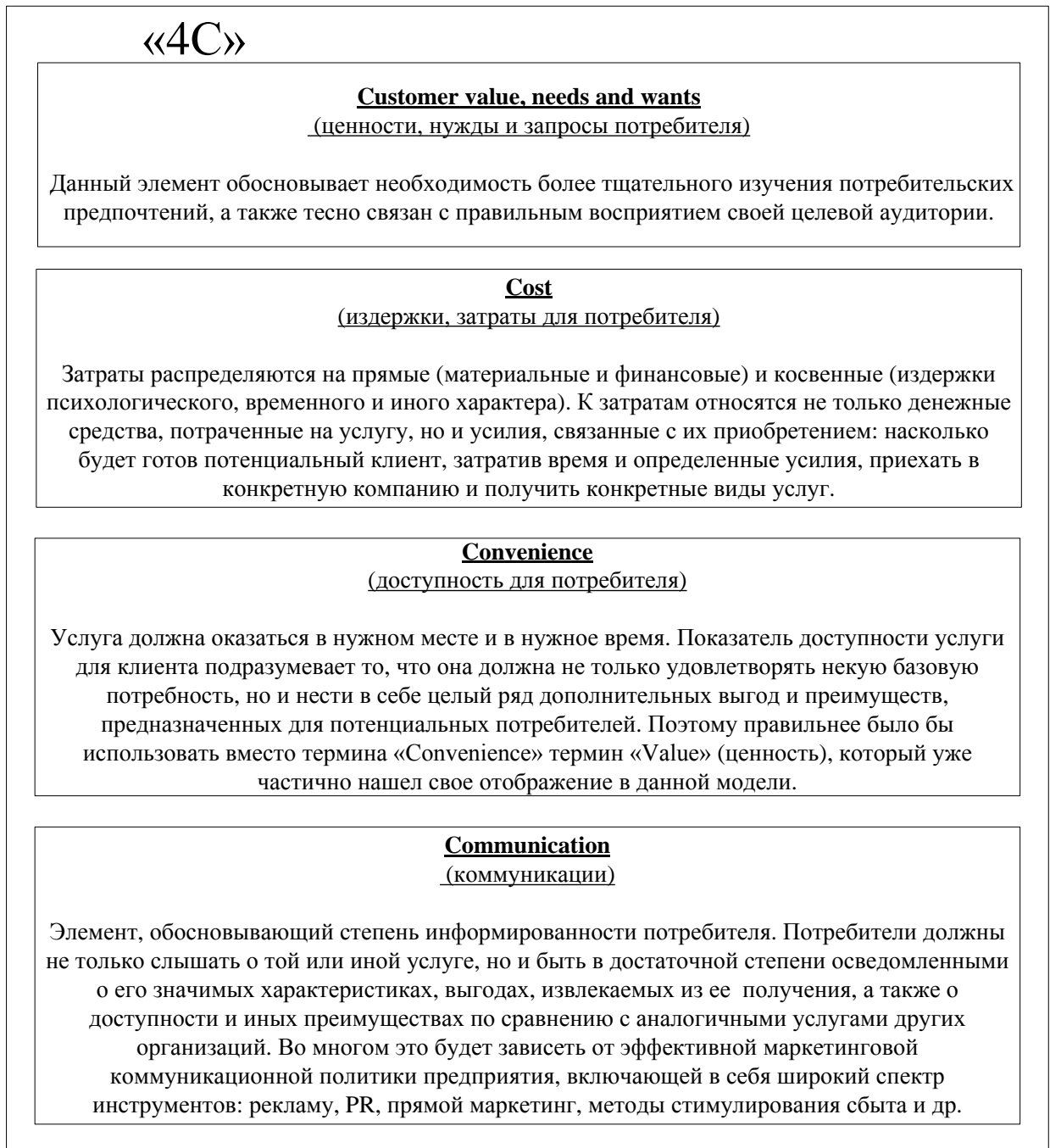
*Услуги подвержены колебанию спроса.* Спрос на услуги может меняться в зависимости от погоды, дня недели, времени года, праздничных дней. Колебание спроса на услуги влияет на удовлетворенность заявителя, поскольку, например, высокий спрос влечет увеличение времени ожидания в очереди и, соответственно, влечет отрицательные эмоции.

*Изменчивость услуг* означает, что одна и та же услуга, предоставленная в одинаковых условиях разным людям может отличаться уровнем качества.

Уменьшить степень изменчивости услуг можно, выяснив причины отклонений от нормы по каждому из вышеперечисленных критериев: причины увеличения времени предоставления услуги, времени ожидания в очереди, выявив факторы, влияющие на повышение компетентности сотрудников и факторы, от которых зависит вежливое обращение с клиентами, и т.д. С этим также связана необходимость разработки методики учета коммуникационных факторов при работе с заявителями и управления их поведением в процессе предоставления услуг [26].

С целью предотвращения отклонений от норм в процессе предоставления услуг (и изготовления товаров) на международном уровне разрабатываются системы стандартов. Последней версией стандарта, принятого на территории России, является ГОСТ Р ИСО 9001-2015, утвержденный и введенный в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. №1391-ст. Однако, внедрение подобных стандартов обычно производится в тех случаях, когда организация стремится продемонстрировать высокое качество своей продукции, ее соответствие международным стандартам, соблюдение законодательства и выйти на новые рынки. Для этого коммерческая фирма готова выделять большие объемы денежных средств. Специфика сферы некоммерческих услуг заключается в том, что она априори в достаточной степени регулируется законодательством, функционирует на территории в целях страны и

зачастую не располагает дополнительными финансовыми ресурсами для внедрения подобных сложных систем [2].



**Рис. 1.8. Характеристики элементов модели «4C»**

Таким образом, ключевые особенности услуг обосновывают необходимость изучения еще одной модели «4C», относящейся к разряду клиентоориентированных. Концепция «4C» используется при рассмотрении и выборе инструментов, способных сформировать симпатию и заинтересованность потребителя в конкретных услугах.

Автором концепции «4C» является Р.Ф. Лотерборн - профессор Колумбийского университета, которых в конце 1980-х годов



произвел переориентацию комплекса маркетинга «4P» на «4C» (рис. 1.8). Основоположник современного маркетинга Филипп Котлер трактует модель «4C» следующим образом: «Концепция «4C», где товар сопоставим с ценностью для потребителя (Customer value), цена — с расходами потребителя (Customer costs), место — с доступностью товара для потребителя (Customer convenience), а продвижение — с информированностью потребителя (Customer communication)» [59, 63].

В результате детального анализа элементов представленной модели «4C» причины ее эффективности для организаций сферы услуг становятся очевидными. Учет ценностей и нужд, издержек и затрат, доступности и информированности потребителей позволяет организовать процесс предоставления услуги наиболее эффективным образом. Одновременно происходит формирование лояльного потребителя и долгосрочных отношений с ним, что является наиболее выгодным для компании, нежели постоянный поиск новых потребителей.

Сама по себе услуга нематериальна, это означает, что организация, предоставляющая ее, вынуждена применять все возможные маркетинговые ходы, чтобы потенциальный потребитель обратился за услугами именно к ней.

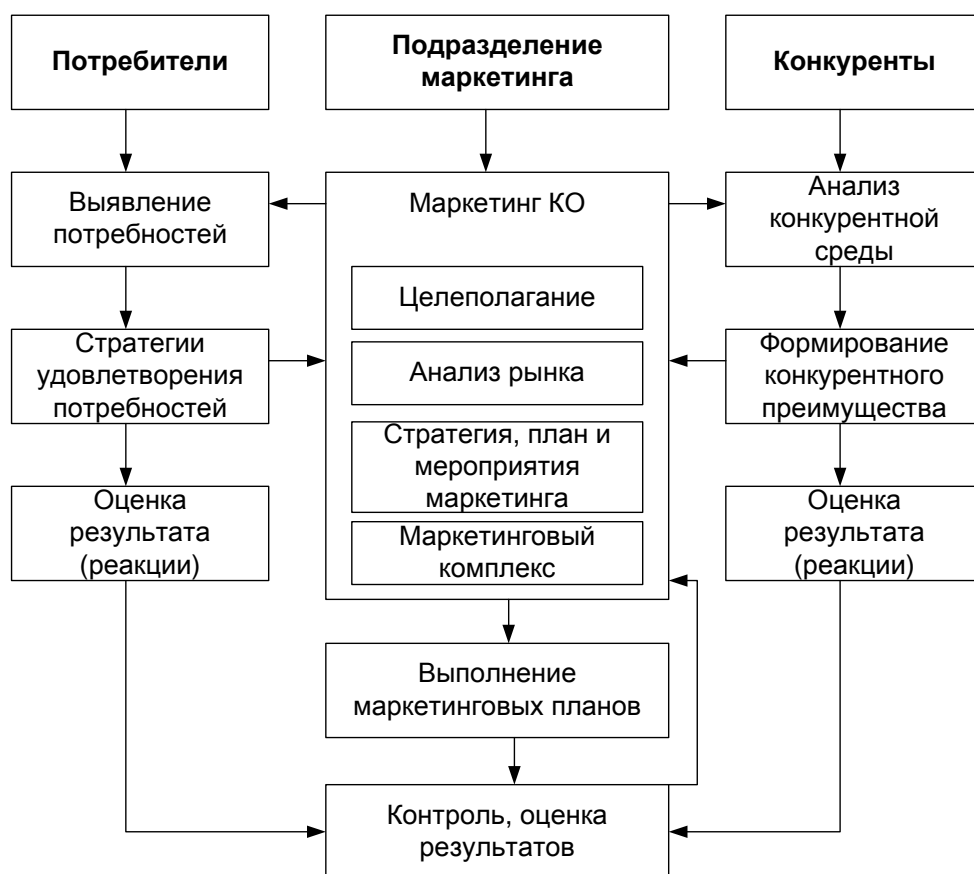
Данная модель позволила обосновать необходимость формирования в любой организации программ, направленных на формирование потребительской лояльности. «4C», прежде всего, нацелена на своего потребителя: его желания, предпочтения. Применение данной модели означает совместное плодотворное сотрудничество и получение обратной связи от своего клиента с целью дальнейшего улучшения своих услуг, а также механизмов и технологий их предоставления.

Изучение некоммерческих организаций позволило выделить ряд их особенностей. Во-первых, некоммерческие организации не ставят целью извлечение прибыли. Во-вторых, они занимаются предоставлением преимущественно нематериальных услуг населению, отличающихся свойствами неотделимости предоставления и потребления, изменчивости и неспособности к хранению, а также услуги подвержены колебанию спроса. Чтобы быть эффективной, разрабатываемая методика управления маркетингом должна основываться на особенностях некоммерческих организаций и специфике услуг.

### 1.3. СПЕЦИФИКА НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НКО

Поскольку некоммерческий маркетинг берет начало из коммерческого, его изучение необходимо начинать с общепринятых основ. Согласно мнениям выдающихся маркетологов Филипа Котлера, Серхио Займана, Малькольма Мак Дональда и Майкла Портера процесс управления маркетингом в любой коммерческой организации можно обобщенно представить в виде следующей схемы (рис. 1.9) [58, 61].

В приведенной схеме, во-первых, отмечается необходимость фокусировки не на цене и дистрибуции, а на удовлетворении потребностей и нужд потребителей. Во-вторых, отмечается приоритетность роли маркетингового планирования, то есть «ухода» от интуитивного маркетинга. В-третьих, отдельным элементом управления маркетингом является изучение поведения конкурентов, на основе которого строится маркетинговый план.



**Рис. 1.9. Обобщенная схема процессов управления маркетингом в коммерческой организации**

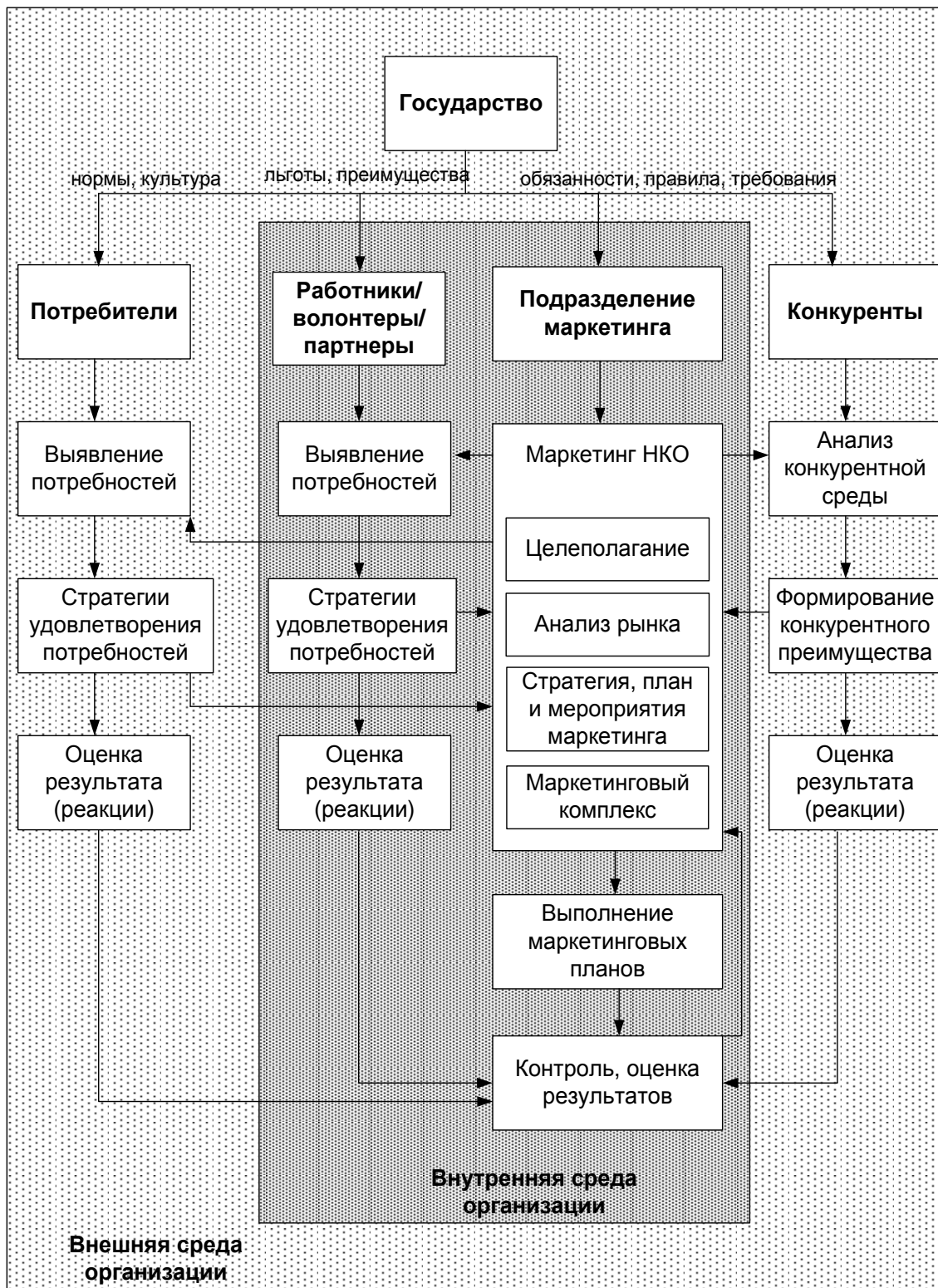
Конкурентная среда, формирующая свою маркетинговую политику, также важна в процессе маркетингового управления. Именно ее анализ позволяет выявить конкурентные преимущества организации, определить оптимальный набор инструментов, способных произвести наибольшее впечатление на потребителя наряду с организациями, реализующими подобные виды товаров либо услуг [36].

В схеме управления маркетингом коммерческой организации можно выделить 3 основных участника - потребители, конкуренты и маркетинговое подразделение, которое, основываясь на «кольце» управления, занимается изучением, разработкой, реализацией и оценкой результативности маркетинговых планов. Для коммерческой фирмы первостепенную роль играет потребитель как элемент системы маркетинга, изучение, выявление и удовлетворение потребностей которого способствует повышению прибыльности бизнеса [32].

Как показывают исследования специфики деятельности некоммерческих организаций, не ставящих перед собой целью извлечение прибыли, их система управления маркетингом в может иметь следующий вид (рис. 1.10).

Ее структура должна содержать еще 2 обязательных элемента: «государство» и «работники». Это не означает, что роль государства в деятельности коммерческой организации мала. Тем не менее, именно деятельность НКО (в особенности курируемых органами правительства) подлежит наибольшему контролю и влиянию со стороны госструктур. Такие НКО для государства являются важным социальным институтом и, зачастую, их деятельность оказывает влияние на отношение населения к органам власти и управления, поэтому требует определенных рычагов воздействия (правил, норм, требований).

Ярким представителем такого вида НКО является Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг. По статистике, большинство граждан убеждены, что МФЦ представляют собой некий видоизмененный орган власти, которому предоставили большой пакет полномочий. Таким образом, обращаясь в МФЦ за услугой, заявитель производит оценку компетентности и вежливости сотрудников, комфортности условий, достоверности информации и пр. При этом, получая государственную либо муниципальную услугу, он убежден, что обратился непосредственно к государству [47, 55].



**Рис.1.10. Схема процессов управления маркетингом в некоммерческой организации [5]**

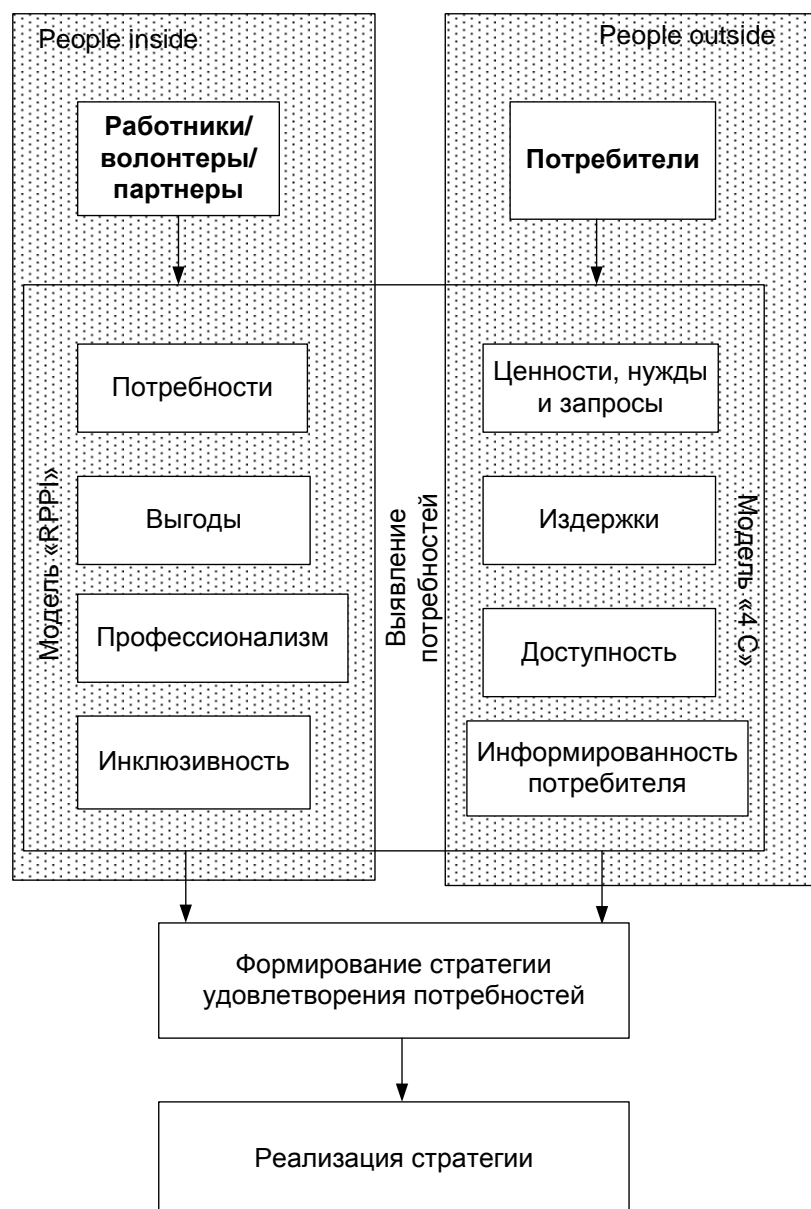
Элемент «работники», относящийся ко внешней среде организации, также немаловажен в управлении маркетингом НКО по ряду причин. Первой из них является цель деятельности организаций такого типа. Многие НКО не являются прибыльными, соответственно, их сотрудники нуждаются в особом отношении, которое будет способствовать усилению их мотивации. Даже имея существенную финансовую поддержку, специфика деятельности НКО требует от их работника большей отдачи, большего энтузиазма, поддержание которого возлагается на маркетинговое подразделение.

Выделение внешней и внутренней среды организации произведено не случайно. Возвращаясь к модели маркетинг-микс, рассмотренной ранее, клиенториентированную модель «4 С» можно рассмотреть с позиций «People in side» (люди внутри организации) и «People out side» (люди вне организации). При этом, и для первых, и для вторых, необходим свой набор стимулирующих методов и инструментов.

Каждый элемент концепции «4 С» должен быть раскрыт с позиции потребителя: «customer value/ costs/ convenience/ communication» (рис. 1.11.).

Элементы, раскрываемые с точки зрения работников, партнеров либо волонтеров организации в совокупности можно обозначить как модель «4 Е» (RPPI): «employee requirement/ profit/ proficiency/ inclusiveness». Анализ комбинированной модели «4 С» и «4 Е» является частью процесса выявления потребностей людей внутри и снаружи организации (то есть сотрудников и потребителей).

Слоган одной из канадских служб госуслуг звучит следующим образом: «people serving people», что означает «люди, обслуживающие людей». Он в полной мере описывает специфику взаимосвязи людей, работающих в организации, и людей, обращающейся к ее услугам. Изучение данного сегмента схемы процессов управления маркетингом некоммерческой организации является основополагающим звеном формирования ее маркетинговой политики, так как именно изучение мнения людей внутри и снаружи учреждения способствует эффективному распределению усилий маркетингового отдела при формировании и выполнении маркетинговых планов [65].



**Рис. 1.11. Схема комбинирования моделей «4С» и «4Е» (RPPI) [6]**

Процесс исследования начинается с изучения блоков «People in side» и «People out side», включающих маркетинговые модели «4Е» и «4С».

Исследование «People in side» происходит по факторам предложенной модели «4 Е». Факторы этой модели являются основой формирования такой маркетинговой стратегии, которая будет направлена на увеличение показателя вовлеченности персонала (волонтеров, партнеров) в деятельность организации. Увеличение вовлеченности в дальнейшем будет способствовать повышению качества работы, что станет особенно заметно для потребителей (заявителей). Которыми являются «People out side».

Блок «People out side» изучается по факторам модели «4С». В результате происходит сбор информации о ценностях, нуждах, запросах, издержках, доступности и информированности потребителя (клиента, заявителя).

При исследовании «People out side» можно воспользоваться традиционными методами сбора маркетинговой информации, среди которых выделяются наблюдение, опрос, эксперимент (либо имитация) и интервью.

Наблюдение позволяет изучить поведение объекта исследования в реальной обстановке. Наблюдение должно проходить планомерно и систематически, а также служить для выработки обобщающих суждений. В маркетинге можно выделить следующие классификации наблюдений:

1. По характеру окружающей обстановки: полевое (в естественной обстановке) и лабораторное (в искусственно созданной ситуации);

2. По способу осуществления: скрытое (с применением камер, системы зеркал и т.д.) и открытое (с участием наблюдающего);

3. По степени стандартизации: стандартизированное и свободное. Стандартизация подразумевает задание определенных категорий поведения, схем поступков.

Опрос может производиться посредством личного контакта либо с использованием средств связи. То есть вопросы могут поступать опрашиваемым лично, по телефону, по электронной почте, в форме анкеты.

В коммерческом маркетинге часто производятся исследования, носящие описательный характер и нацеленные на выявление мнений и намерений опрашиваемых «напрямую», то есть при личном контакте. Такой вид исследования дает пространные ответы и позволяет снизить неопределенность получаемых данных. Данный вид исследования особенно эффективен в маркетинге НКО, поскольку позволяет выявить те проблемы, запросы, нужды, убеждения, степень удовлетворенности объектов из модели «4Е» и «4С», о которых отдел маркетинга может не догадываться.

Также возможен заочный опрос, осуществляемый посредством заполнения анкеты. Такой вид исследования хоть и повышает субъективность ответов (поскольку отсутствует личный контакт с опрашиваемым), но по результатам обработки ответов исследователь получает количественную и статистическую характеристику изучаемого явления, что позволяет в дальнейшем с помощью

построения когнитивной карты выявить и смоделировать существующие в системе причинно-следственные связи. При составлении анкеты должны учитываться степень искренности, психологические особенности респондента, его реакция на всевозможные формы вопросов. Анкета строится по следующей схеме:

1. Введение. Оно должно содержать цель опроса, информацию об исследователе.

2. Перечень вопросов согласно предмету опроса. Важно сформировать оптимальное количество вопросов, включив в анкету только самые существенные для исследования. В противном случае повышается вероятность субъективного ответа на вопросы либо отказа от него с целью экономии личного времени опрашиваемого.

3. Сведения о респонденте. Анкета должна содержать вопросы, направленные на выявление возраста, пола, экономического и социального положения. Однако при их составлении необходимо проявить тактичность и умело сформулировать вопросы, чтобы избежать негативного отношения. Так, например, респонденты негативно реагируют на прямой вопрос об уровне их заработка, но всегда сообщают к какой группе населения по уровню материальной обеспеченности они относятся.

Вопросы анкеты по степени свободы ответа делятся на открытые (есть возможность ответить своими словами) и закрытые (по вариантам ответов). Закрытые вопросы могут включать «веер ответов»- несколько вариантов, а также могут быть даны в виде балльной оценки.

Эксперимент в маркетинге предполагает создание таких условий, при которых на исследуемые факторы оказывается разное маркетинговое воздействие, в результате чего появляется возможность установить причинно-следственные связи явлений и процессов.

Метод интервьюирования чаще всего используется в маркетинге в качестве ознакомительного шага перед началом крупных исследований. Причем чаще всего используется опрос фокус-групп или групповое интервью. В фокус-группу входят 8-12 человек, которые опрашиваются по тематике исследования.

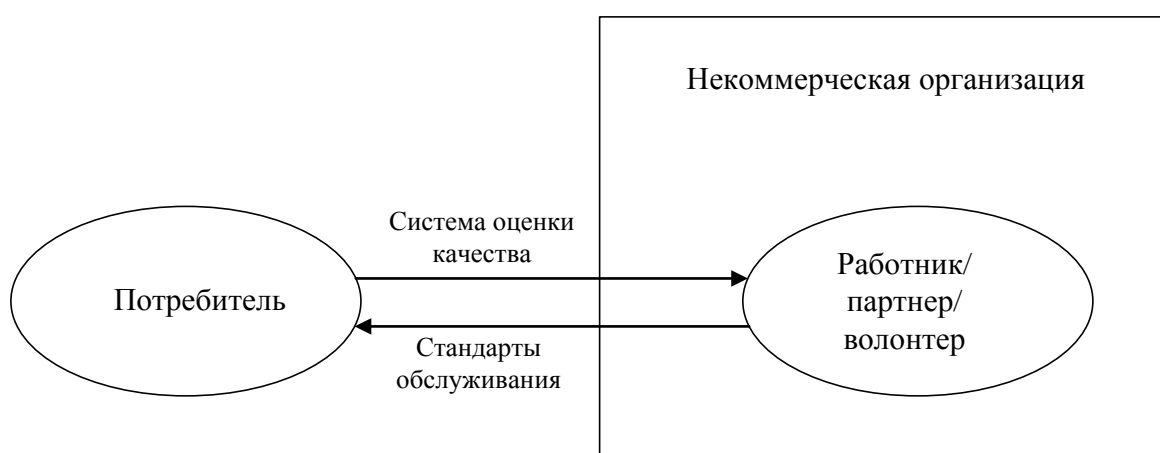
После выявления потребностей «People in side» и «People out side» следует процесс их анализа, который должен основываться на комбинировании нужд этих категорий людей с целью достижения максимального эффекта. По результатам анализа



некоммерческая организация формирует свой набор методов и инструментов, направленных на удовлетворения потребностей своих потребителей и своих сотрудников, волонтеров и партнеров.

Следующим этапом маркетинговых исследований является разработка инструментов, способствующих регулированию взаимодействий между «People in side» и «People out side». В данном вопросе следует уделить особое внимание расположению объектов на рисунке 1.12. Как изображено на схеме, в процессе предоставления услуг принимают участие 3 объекта: сама некоммерческая организация, ее работники и потребители. Поскольку потребители, обращающиеся за услугами НКО, взаимодействуют с ней через сотрудников, то и их мнение обо всем учреждении формируется на основе того, как ведет себя персонал.

Из данной схемы также видно, что взаимодействие потребителя и сотрудника осуществляется в двух направлениях и, соответственно, в двух направлениях может регулироваться. Механизмом воздействия потребителя на работника является система оценки качества, обратным механизмом может внедрение стандартов обслуживания.



**Рис.1.12. Схема взаимодействия субъектов в процессе предоставления услуг [7]**

Стандарт обслуживания должен описывать:

- политику организации в отношении обслуживания клиентов;
- внешний вид сотрудника (дресс-код);
- поведение сотрудника в организации;
- описание процесса обслуживания клиентов;
- правила взаимодействия с клиентом на каждой стадии процесса обслуживания;

- правила поведения в нестандартных и конфликтных ситуациях.

Маркетинговая деятельность, осуществляемая некоммерческой организацией, в конечном итоге должна сводиться к удовлетворению потребностей и нужд двух основных участников процесса взаимодействия людей внутри и снаружи организации – потребителей услуг и сотрудников (волонтеров или партнеров) НКО.

Изучение существующих моделей маркетинга, применяемых в коммерческой среде показало, что несмотря на совершенствование концепций Р-маркетинга, обусловленное увеличением количества факторов этих моделей, все они не в достаточной степени способны отразить специфику услуг. То же самое касается и самой модели организации маркетинга – схема процессов маркетинга коммерческой организации направлена на учет мнений потребителей и конкурентов. Поскольку предметом деятельности НКО является именно нематериальная услуга, а качество ее предоставления зависит, прежде всего, от человека, ее предоставляющего, становится актуальным вопрос о модификации существующей схемы процессов управления маркетингом, адаптированной под некоммерческую деятельность. Ввиду этого встает необходимость разработки новой модели маркетинга, учитывающей потребности, выгоды и профессионализм лиц, предоставляющих некоммерческую услугу. В контексте специфики некоммерческих услуг также предлагается релевантный показатель инклюзивности сотрудника (волонтера, партнера), отражающий эмоциональную увлеченность и заинтересованность в качестве процесса предоставления услуги.

\* \* \*

## ГЛАВА II

# ИССЛЕДОВАНИЕ СПЕЦИФИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «МФЦ ТАГАНРОГА»

### 2.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «МФЦ ТАГАНРОГА»

Идея создания многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) была предусмотрена в 2006-2010 годах в Концепции административной реформы в Российской Федерации, а также в Плане ее реализации [67, 71].

Причиной такой реформы стали проведенные Правительственной комиссией исследования по анализу и классификации функций, осуществляемых органами исполнительной власти федерального уровня. В рамках работы комиссии из 5634 функций были признаны избыточными – 26% (1468), дублировали друг друга 5% (263), а другие 15% (868) требовали изменения. Таким образом, проведенная оценка позволила выявить несовершенство практически половины функций федеральных органов исполнительной власти [4].

Вопросы качества функционирования органов исполнительной власти частично решались благодаря созданию Электронного Правительства Российской Федерации (e-Government), предназначенного для максимизации использования информационных технологий в деятельности органов государственной власти и управления при взаимодействии с населением, бизнес-структурами, аппаратом управления на региональном и муниципальном уровне. В рамках e-Government в декабре 2009 года был создан интернет-портал [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru), на тот момент содержащий сведения более чем о 300 услугах муниципального, регионального и федерального уровня, предоставляемых в Российской Федерации.

Позднее был принят Федеральный закон от 01.07.2011 № 169-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который запретил истребовать у заявителя документы, находящиеся в распоряжении органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, иных государственных

органов либо подведомственных вышеперечисленным органам организаций [12].

Другим направлением реформы стало создание сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Впоследствии, принятие Федерального закона от 27.07.2010 г. № 210 ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» ввело понятие многофункционального центра (МФЦ) в российское законодательство [13].

Федеральный закон №210 дает следующее определение понятию Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг. Под МФЦ понимается российская организация независимо от организационно-правовой формы, отвечающая требованиям, установленным Федеральным законом №210, уполномоченная на предоставление соответствующих услуг, в частности, в электронной форме, в соответствии с принципом «одного окна» [13].

На муниципальном уровне вопрос организации МАУ «МФЦ Таганрога» был решен Постановлением Администрации города Таганрога № 247 от 25.07.2013 г., утвердившем Устав муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в г. Таганроге» (МАУ «МФЦ Таганрога»). Согласно Уставу, МАУ «МФЦ Таганрога» является некоммерческой организацией, имеющей самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, штампы, бланки, эмблему. Финансирование деятельности многофункционального центра осуществляется за счет муниципального бюджета и субвенций из областного бюджета. Финансовая и хозяйственная деятельность МАУ «МФЦ Таганрога» основана на муниципальном задании, формирующемся и утверждаемом Администрацией г. Таганрога, от выполнения которого МФЦ не вправе отказаться. Полномочия собственника имущества МФЦ исполняет Комитет по управлению имуществом г. Таганрога (КУИ) [8].

Муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в г. Таганроге» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», Решением Городской Думы от 28.02.2012 № 393 «О согласовании создания

муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в г. Таганроге», постановлением Администрации г. Таганрога от 29.02.2012 № 767 «О создании муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в г. Таганроге».

Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» регулирует отношения, возникающие при предоставлении государственных и муниципальных услуг между многофункциональным центром и заявителем, обратившимся в него. В частности, в статье 19 данного Федерального закона закреплены общие требования к использованию информационно-телекоммуникационных технологий при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» были утверждены правила организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: стандарты комфортности предоставления основных и сопутствующих услуг, организация функциональных секторов помещений МФЦ, требования к автоматизированной информационной системе МФЦ, что является элементом некоммерческого маркетинга [7].

Проводимая в Российской Федерации административная реформа оказала непосредственное влияние и на развитие сети многофункциональных центров на территории Ростовской области. Она же положила начало разработке и реализации Концепции развития «Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг в городе Таганроге».

На основании Решения Городской Думы города Таганрога от 28.02.2012 г. № 39313 апреля 2012 г. Администрацией города Таганрога было создано юридическое лицо - муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в городе Таганроге» (далее – МАУ «МФЦ Таганрога»). Официальное открытие центрального офиса МФЦ (ул. Ленина, 153 «А») состоялось 21 декабря 2012 г., а последующее открытие дополнительных офисов было произведено к 2015 году [10].

Говоря о новой форме предоставления государственных и муниципальных услуг на территории города Таганрога, стоит заметить, что ранее здесь уже реализовывался опыт предоставления госуслуг по принципу «одного окна» на базе Комитета по управлению имуществом города Таганрога (ул. Греческая, 58). С 2007 по 2012 годы он представлял собой сформированный в целях исполнения постановления Администрации Ростовской области от 21.03.2006 №90 «О мерах по реализации административной реформы в Ростовской области» «Центр по координации и контролю за прохождением документов при предоставлении земельных участков». Центр по координации и контролю включал 8 неуниверсальных (узконаправленных) окон приема заявителей и предоставлял 32 услуги в сфере земельно-имущественных отношений. В этом же помещении для удобства заявителей на основании соглашений о взаимодействии находились представители сторонних организаций: Территориального отдела №20 Управления Федерального агентства кадастра объектов недвижимости по Ростовской области; Таганрогского отдела Управления Федеральной регистрационной службы по Ростовской области; Бюро технической инвентаризации [72].

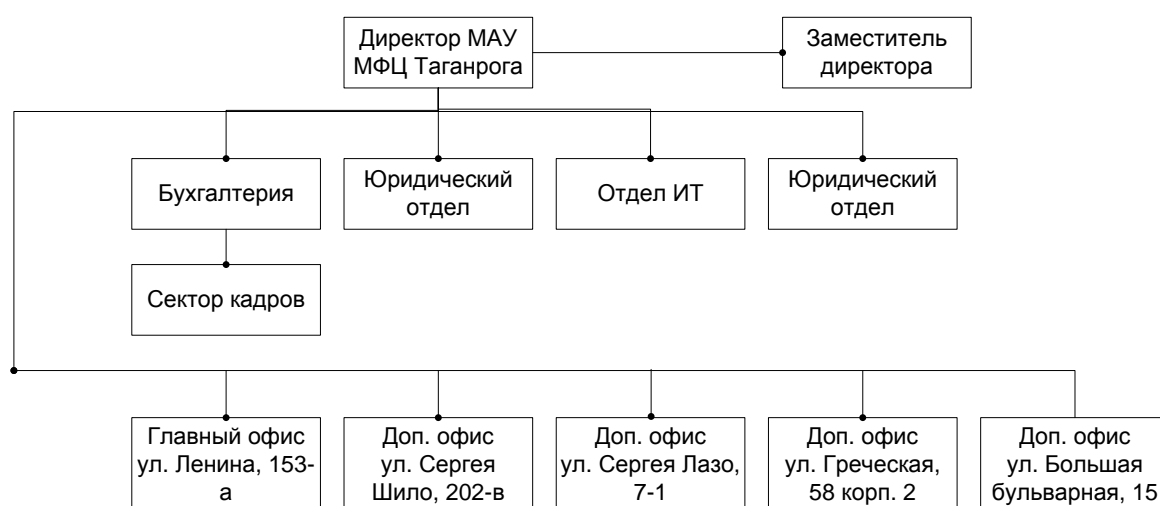
Говоря о целях создания МАУ «МФЦ Таганрога», важно отметить непосредственную направленность МФЦ на осуществление предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Таганрога в сфере предоставления физическим и юридическим лицам государственных и муниципальных услуг [7].

Органами МАУ «МФЦ Таганрога» являются: наблюдательный совет в лице 6 представителей, срок назначения которых на данную должность составляет 5 лет, и директор МАУ, осуществляющий свою деятельность на основании трудового договора, заключаемого Администрацией г. Таганрога с директором МАУ, по согласованию с Мэром г. Таганрога.

Члены Совета МАУ исполняют и прекращают свои полномочия в соответствии с Федеральным законом от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Директор является руководителем МФЦ. К его компетенции относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью МАУ, за исключением вопросов, отнесенных федеральными законами или уставом к компетенции Администрации г. Таганрога или Совета МАУ [9].

Что касается территориальной структуры МАУ МФЦ Таганрога, то помимо центрального офиса по ул. Ленина 153-а, включающего 38 окон приема заявителей, на территории города Таганрога в период с 2013 года по 2014 год проведена работа по созданию 4 удаленных центров МФЦ в соответствии с плотностью населения, маршрутной сетью пассажирского транспорта и суммарной численностью населения (260 тыс. чел.), а также с административно-территориальным делением города на Центральное, Приморское, Промышленное, Западное и Северное территориальное управление. Таким образом были соблюдены требования Постановления Правительства Российской Федерации от 03.10.2009г. № 796, определяющего нормативы количества окон для приема и выдачи документов в МФЦ – не менее 20 окон на 50 тыс. жителей.

В настоящий момент открыты и действуют дополнительные офисы (удаленные центры доступа) по следующим адресам (рис. 2.1):



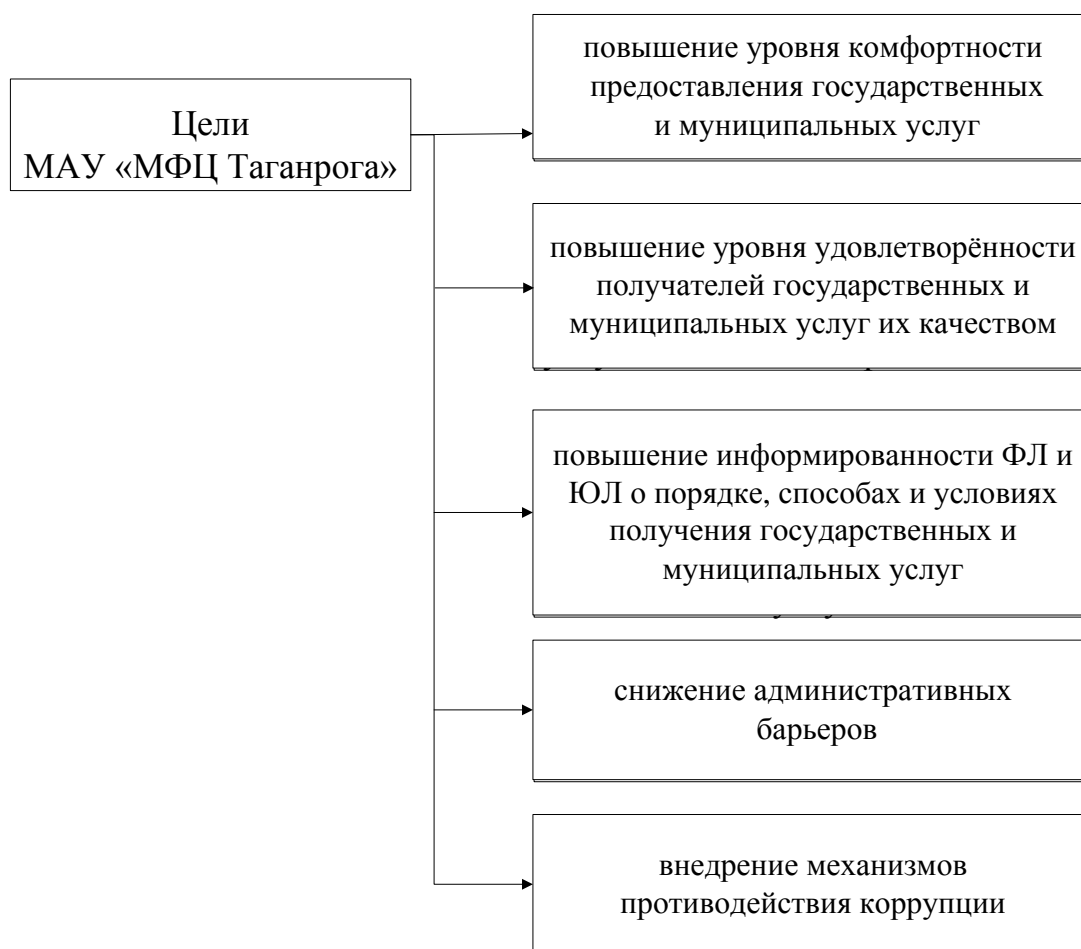
**Рис. 2.1. Организационная структура МАУ «МФЦ Таганрога» [8]**

- ул. Греческая, 58, корпус 2 (7 окон приема заявителей);
- ул. Большая Бульварная, 15, ТЦ «Парус» (2 окна приема заявителей);
- ул. С.Шило, 202 «В» (15 окон приема посетителей);
- ул. С.Лазо, 7/1 (10 окон приема посетителей).

Удаленные центры доступа оснащены современным оборудованием, обеспечивающим специалистам доступ к информационной системе МФЦ и позволяющим консультировать заявителей по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг, а также принимать пакеты соответствующих документов на исполнение.

Таким образом, общее количество окон приема заявителей составляет 72 единицы на 260 тыс. жителей. Это говорит о том, что в совокупности существующая в настоящее время организационная структура МАУ «МФЦ Таганрога» обеспечивает 100% охват населения в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376. Именно поэтому актуальным целевым ориентиром деятельности МАУ должно быть повышение качества организации процесса предоставления услуг [7].

Уставом МАУ «МФЦ Таганрога» определены основные цели деятельности организации (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Цели деятельности МАУ «МФЦ Таганрога» [9]**

Создание МФЦ также способствует повышению уровня доступности предоставления гражданам государственных и муниципальных услуг по следующим направлениям:

- упрощение процедуры получения услуг, вне зависимости от вида услуг и организаций, принимающих участие в их оказании;



- сокращение необходимого количества посещений органов власти;
- сокращение времени на оформление документов для получения услуг;
- повышение качества работы органов власти за счет централизации функций информирования и приема граждан.

Основными задачами создания и организации деятельности МФЦ Таганрога являются:

- организация электронной очереди граждан для равномерного распределения по имеющимся окнам приема;
- организация деятельности по информированию граждан и юридических лиц по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг;
- организация информационного, документационного и электронного взаимодействия обмена данными между органами местного самоуправления, организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- организация входящих вызовов через единый многоканальный бесплатный номер;
- предоставление информации гражданам на основе сведений, содержащихся в информационной системе;
- аудиофиксация всех поступающих телефонных обращений;
- реализация принципа «одного окна».

Основополагающими принципами функционирования МФЦ в настоящее время являются принцип «одного окна» и «принцип экстерриториальности».

В контексте деятельности МФЦ РФ принцип «одного окна» означает, что любую оказываемую данным МФЦ государственную или муниципальную услугу заявитель может получить после однократного обращения с соответствующим запросом (заявлением) в устной, письменной либо электронной форме. То есть этот принцип предполагает исключение или минимизацию участия заявителей (граждан, индивидуальных предпринимателей либо юридических лиц) в процессе сбора документов и справок, необходимых для получения государственной либо муниципальной услуги у организации, участвующей в межведомственном электронном взаимодействии.

Взаимодействие с органами, предоставляющими государственные и муниципальные услуги, осуществляется многофункциональным центром без непосредственного участия

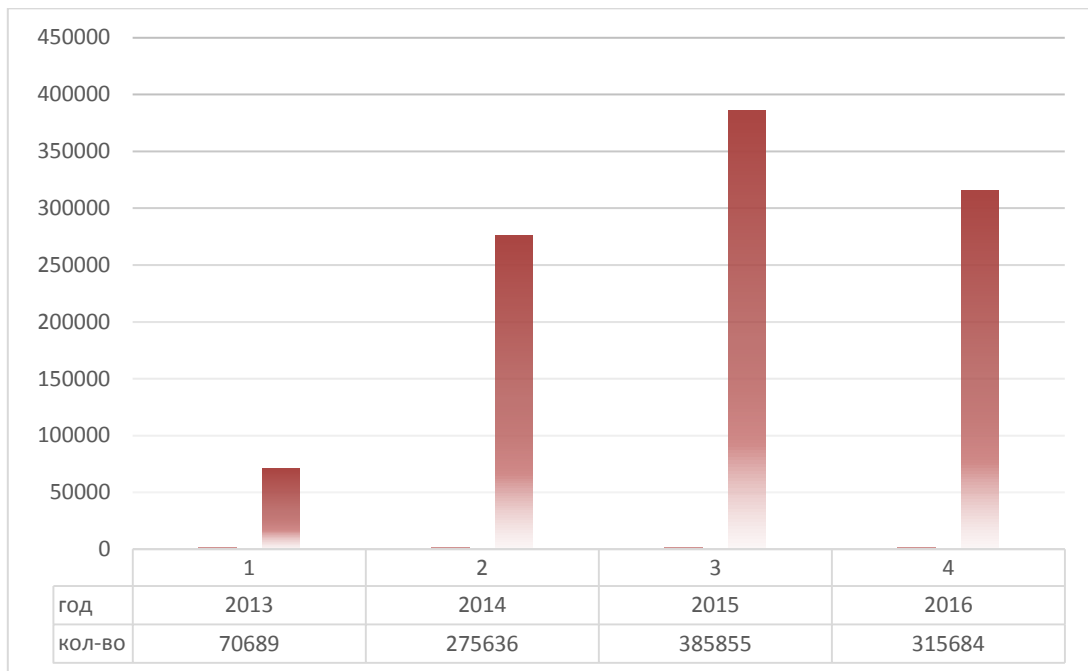
заявителя в соответствии с нормативно-правовыми актами и соглашениями о взаимодействии, заключенными между МФЦ и государственными органами.

Реализация данного принципа осуществляется путем реорганизации процессов предоставления государственных и муниципальных услуг. Реорганизация заключается в исполнении таких административных процедур, как формирование полного пакета документов для заявителей, обратившихся в МФЦ, проживающих как на территории муниципального образования г. Таганрог, так и в рамках Ростовской области, используя систему межведомственного и внутриведомственного электронного взаимодействия органов исполнительной власти, подведомственных им и других уполномоченных организаций.

Тесная взаимосвязь принципа «одного окна» с принципом экстерриториальности были определены Правительством Ростовской области в качестве приоритетного направления развития многофункциональных центров в регионе.

В данном случае под принципом экстерриториальности понимается возможность гражданина обратиться в любой МФЦ области, независимо от его места регистрации (как было сказано ранее). Таким образом, данный принцип обеспечивает свободу выбора местонахождения заявителя и, как принцип «одного окна», обеспечивает удобство при получении государственных и муниципальных услуг заявителями. Соблюдение принципа экстерриториальности в МФЦ города Таганрога предоставляет заявителям возможность получения той или иной совокупности услуг с учетом возможностей информационной системы деятельности МФЦ: независимо от места регистрации заявителя, независимо от места регистрации бизнеса, независимо от места расположения объектов недвижимости и земельных участков на территории Ростовской области.

По данным на 2016 год МАУ «МФЦ Таганрога» предоставляет свыше 300 государственных, региональных, муниципальных и дополнительных видов услуг. В период 2013-2015 гг. годовое количество обращений в МФЦ увеличилось с 45 тысяч до 280 тысяч. За период с января по апрель 2016 года в МФЦ зафиксировано 94 тыс. обращений (рис. 2.3).

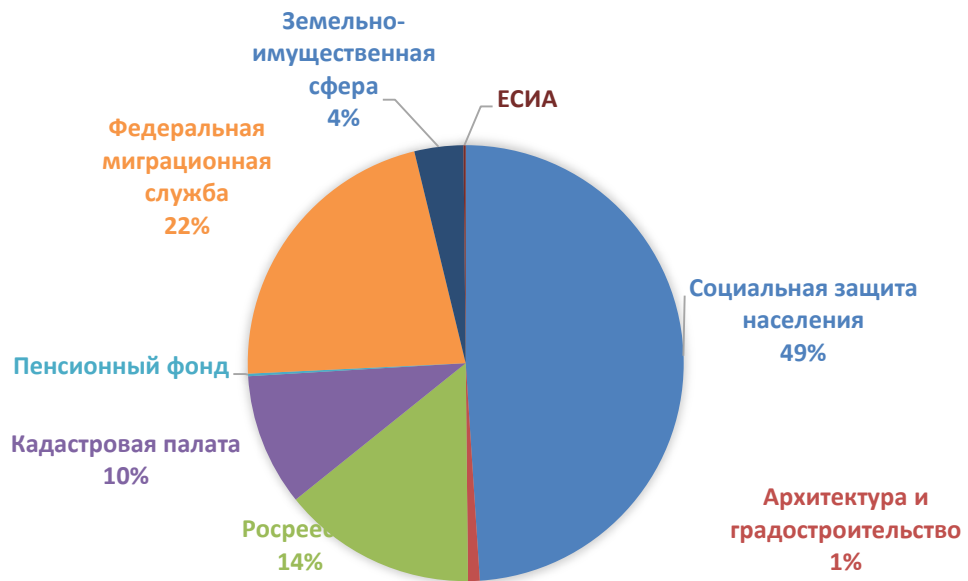


**Рис. 2.3. Количество обратившихся в МФЦ по годам [10]**

С момента открытия МФЦ и по настоящее время наиболее востребованными являются социальные услуги, возрастает спрос на услуги Федеральной миграционной службы и Росреестра (рис. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7).



**Рис. 2.4. Доля обращений граждан в МФЦ по группам услуг в 2013 году [11]**



**Рис. 2.5. Доля обращений граждан в МФЦ по группам услуг в 2014 году**



**Рис. 2.6. Доля обращений граждан в МФЦ по группам услуг в 2015 году**



**Рис. 2.7. Доля обращений граждан в МФЦ по группам услуг в I квартале 2016 года [12]**

Увеличение потока заявителей и спроса на отдельные виды услуг объясняется политикой государства, направленной на передачу функций по организации приема граждан многофункциональным центрам. Согласно концепции административной реформы, многофункциональные центры выступают в роли неких «посредников» или «агентов» между исполнительными органами и населением по вопросу предоставления государственных и муниципальных услуг. При этом сокращается аппарат органов исполнительной власти, за которыми в качестве приоритетной закрепляется задача по обеспечению исполнения государственных и муниципальных услуг, а не по взаимодействию с заявителями. Изучая мировой опыт предоставления государственных и муниципальных услуг населению, стоит выделить ряд стран, первыми решивших проблему доступности и повышения качества процесса предоставления государственных услуг.

Австралии удалось решить проблему предоставления государственных услуг населению путем создания агентств «Centrelink», которые доступны для граждан в любой части страны. Также для удобства жителей услуги предоставляются в телефонном режиме и через Интернет. Важным фактором, определяющим границы самостоятельности агентств Австралии является то, что они финансируются за счет заключения контрактов на предоставление услуг с министерствами. Министерства, в свою очередь, упорно

следят за качеством услуг, имея возможность расторжения контракта. Важно отметить, что «Centrelink» не является монополистом, так как на территории страны существует множество аналогичных агентств – конкурентов. Не смотря на это, данное агентство пользуется популярностью, так как смогло выявить главную проблему рынка некоммерческих услуг данной территории – огромная и неравномерно заселенная страна нуждалась в наличии представительств во всех (даже сильно удаленных) своих уголках [64].

Другим зарубежным позитивным опытом совершенствования сферы государственных услуг являлась реализуемая в Бразилии программа «Экономьте время» (PoupaTempo), которая еще в 1997 году задала развитие принципа «одного окна». Бразильская программа почти 20 лет назад начала работу по организации предоставления услуг во всех удаленных регионах страны. В том числе, с использованием передвижных пунктов предоставления услуг [46].

Не менее интересным является опыт Шотландии, получившей права расширенной автономии в рамках Объединенного Королевства. В начале 2000-х годов в Шотландии был проведен опрос граждан, направленный на выявление степени удовлетворенности граждан существующим качеством предоставляемых государством услуг, а также обсуждение возможных направлений дальнейшего развития этой системы. В ходе опроса было выявлено, что для граждан важен индивидуальный подход, знание инстанции для обращения по конкретному вопросу, участие в разработке и принятии решений, обновление перечня услуг из практических соображений, получение информации о произошедших изменениях в составе услуг, а также, важнее всего, возможность прямого общения со специалистом. Подход, разработанный здесь, получил название «PublicValueManagement» (PVM) – Управление публичной ценностью услуг. Иными словами, между гражданами и властью устанавливался диалог и партнерские отношения.

Система предоставления госуслуг в Канаде с 1990-х годов претерпела множество изменений. Изначала в Канаде реализовывалась программа «Connecting Canadas» - соединение канадцев, затем «Governmenton-line»- правительство онлайн, и «Modernizing Services for Canadians»- модернизация услуг для канадцев. Все реализуемые программы имели одну цель – создание комфортного государственного сервиса, требующего наименьших

временных затрат для граждан. Разработанная позднее «Служба Канады» (Service Canada) стала единой федеральной системой, объединившей все федеральные услуги[46].

Начавшиеся зарубежом преобразования системы предоставления государственных услуг стали положительным образцом развития аналогичной системы в России. С 2008 года по настоящий момент Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг появились практически на всей территории РФ. Созданное в 2012 году МАУ «МФЦ Таганрога» за небольшой период времени для удобства жителей города открыло дополнительные офисы во всех районах города, обеспечив 100% охват населения госуслугами; увеличило количество услуг от 32 до 300, а количество обращающихся в центр ежегодно растет. Эти данные говорят о том, что на шкале жизненного цикла МФЦ находится на этапе роста и требует особого научного внимания, исследования и рационализации. В условиях увеличения потока заявителей и расширения перечня услуг вопрос сохранения существующего уровня качества взаимодействия с населением и его повышения делает задачу организации маркетинга в данной некоммерческой организации еще более актуальной.

## **2.2. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАУ «МФЦ ТАГАНРОГА» КАК ОСНОВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВЕННЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ**

Постановление Правительства Российской Федерации № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» устанавливает, что любой Многофункциональный центр России осуществляет свою деятельность в соответствии с требованиями комфортности и доступности для получателей государственных и муниципальных услуг (заявителей).

С этой целью, согласно Постановлению №1376, в МФЦ на бесплатной основе производится прием заявлений, информирование, консультирование, оказываются услуги по копированию документов [7].

С целью оптимизации процесса предоставления услуг, а также повышения его качества в многофункциональном центре должно обеспечиваться:

- функционирование автоматизированной информационной системы (АИС) МФЦ и взаимодействие ее с иными информационными системами;
- регистрация и доступ граждан к федеральной государственной информационной системе "gosuslugi";
- возможность уплаты государственной пошлины за предоставление государственных и муниципальных услуг.

Законодательная база функционирования МФЦ предоставляет данному виду некоммерческой организации предоставлять и иные услуги, не относящиеся к перечням государственных и муниципальных услуг и не являющиеся обязательными:

- услуги, необходимые и обязательные для предоставления государственных и муниципальных услуг;
- услуги, предоставляемые иными государственными и муниципальными учреждениями или организациями, в которых размещается государственное задание (заказ);
- сопутствующие услуги (услуги нотариуса, банка, копировальные услуги, доступ к справочным правовым системам);
- услуги по приему заявлений о выборе или замене страховой медицинской организации;
- услуги, предоставляемые АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».

По запросу заявителя МФЦ может обеспечивать выезд работника для приема заявлений и документов, а также организовывать доставку результатов услуг. Размер платы за выезд работника МФЦ к заявителю утверждаются актом высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации. Данным актом также устанавливается перечень категорий граждан, для которых организация выезда осуществляется бесплатно.

С целью обеспечения стандартов комфортности процесса предоставления услуг помещение МФЦ делится на функциональные зоны:

- а) сектор информирования и ожидания;
- б) сектор приема заявителей.



### **Организация секторов информирования в центральном офисе и дополнительных офисах МФЦ Таганрога.**

Для любого МФЦ сектор информирования МФЦ – это специализированная часть помещения многофункционального центра, которая должна быть оборудована информационными стендами, содержащими исчерпывающую и актуальную информацию, необходимую для получения заявителем государственной и муниципальной услуги; и программно-аппаратными комплексами (информационными киосками), предназначенными для обеспечения возможности доступа заявителей к информации о государственных и муниципальных услугах и ходе их предоставления в центре.

Площадь сектора информирования в якорном офисе составляет 77,5 кв.м, площади секторов информирования в филиалах не менее 18,6 кв.м.

В таганрогских секторах информирования МФЦ размещаются:

- а) информационные стенды о предоставляемых государственных и муниципальных услугах;
- б) программно-аппаратные комплексы (информационные киоски), предоставляющие заявителям информацию о государственных и муниципальных услугах МФЦ и ходе их предоставления.

В секторах информирования предусмотрено наличие специальных окон для предоставления сведений о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг.

### **Организация секторов ожидания в центральном офисе и дополнительных офисах МФЦ Таганрога.**

Сектор ожидания многофункционального центра – это отдельная или совмещенная с сектором информирования часть помещения МФЦ, обеспечивающая комфортные условия ожидания, оборудованная действующей системой электронного управления очередью, осуществляющей автоматизированное управление потоком заявителей.

Электронная система управления очередью обеспечивает регистрацию заявителя в очереди с помощью операциониста; учет заявителей в очереди с помощью специализированных мониторов и звуковых устройств для информирования слабослышащих и слабовидящих граждан; управление очередями в соответствии с видом услуг [70].

Электронная система управления очередью включает в себя:

- большие настенные дисплеи, монтированные на стену или подвешенные к потолку;
- малые дисплеи, монтированные на каждом рабочем месте сотрудника МФЦ, принимающего посетителей;
- корпус, присоединенный к компьютеру и принтеру сотрудника зала информирования, печатающего талоны;
- звуковые колонки с усилителем;
- компьютерную программу обслуживания очереди.

Электронная система управления очередью функционирует в течение всего времени приема граждан и исключает возможность ее произвольного отключения сотрудниками МФЦ.

Под секторы ожидания очереди отводятся просторные помещения, площадь сектора ожидания в якорном офисе составляет 199,3 кв. м, площади секторов ожидания в филиалах не менее 48 кв. м.

Габаритные размеры, очертания и свойства секторов ожидания определяются с учетом необходимости создания оптимальных условий для работы сотрудников, а также для комфортного обслуживания посетителей.

В секторах ожидания присутствует естественное и искусственное освещение, окна оборудуются регулируемыми устройствами (жалюзи, внешние козырьки и др.), помещения оснащены оборудованием для поддержания температуры, влажности и скорости движения воздуха в соответствии с действующими санитарными нормами микроклимата в помещениях.

Секторы ожидания оборудованы стульями, креслами, столами (стойками) для возможности оформления документов.

Для комфорта граждан во время ожидания очереди в зале ожидания якорного офиса расположены электронные продуктовые киоски, транслируется федеральное телевидение, имеется оснащение бесплатными беспроводными точками доступа к сети Интернет, размещены бесплатные устройства с питьевой водой.

В секторе для ожидания центрального офиса установлен банкомат с функцией приема-выдачи наличных денежных средств и возможностью оплаты пошлин и сборов. Таким образом, заявителям больше не требуется выходить за пределы МФЦ для осуществления оплаты государственных пошлин за услуги Росреестра и Федеральной кадастровой палаты и иных платежей.

В секторах для ожидания можно воспользоваться: устройствами для копирования документов, просмотра электронной

почты, печатающими устройствами, а также устройствами для доступа к справочным правовым системам и порталам органов государственной власти и местного самоуправления.

В секторах для ожидания в свободном доступе находятся формы (бланки) документов, необходимых для получения государственных и муниципальных услуг.

В социально-культурных целях в зале ожидания проводятся творческие выставки работ художников и мастеров города. С 2016 года открыт стенд «буккроссинга» - акции по обмену книг в твердом переплете.

### **Организация секторов приема граждан в центральном офисе и дополнительных офисах МФЦ Таганрога.**

При создании МФЦ организованы секторы приема граждан «зального» типа, при этом части помещений отделены перегородками в виде киосков (окон).

Площадь сектора приема граждан в якорном офисе составляет 199,3 кв. м., площади секторов приема граждан в филиалах не менее 48 кв. м.

Все окна МФЦ ориентированы на прием и выдачу документов по всем государственным (муниципальным) услугам, предоставляемым в МФЦ.

Рабочее место сотрудника МФЦ обеспечивает ему возможность свободного входа и выхода из помещения при необходимости. Оно также оборудовано рабочей станцией (терминалом) с возможностью доступа к информационной системе федерального органа исполнительной власти, органов исполнительной власти области, органа местного самоуправления, участвующего в процессе предоставления государственной (муниципальной) услуги, а также печатающим устройством.

МАУ «МФЦ Таганрога» первым в регионе оборудовал рабочие места специалистов дополнительными «внешними» мониторами, предназначенными для демонстрации заявителям образцов заполнения документов, и планшетами оценки качества.

Рабочее место сотрудника МФЦ, обеспечивающего работу call-центра, оборудуется с учетом его информационной оснащенности и звуковой изолированности.

Высокую эффективность в работе специалистов МФЦ на сегодняшний день обеспечивает техническое оборудование. Сеть высокоскоростных каналов связи позволяет вести централизованную обработку и хранение информации, объединение

рабочих мест в единую телефонную сеть по технологии IP позволяет осуществлять централизованный контроль за линиями связи.

Контроль за территорией и внутренними помещениями обеспечивается комплексной системой видеонаблюдения Intellect.

Для обслуживания маломобильных категорий граждан, изъявивших желание получить государственную (муниципальную) услугу на дому, реализована программа по организации работы мобильной группы.

С целью организации качественной и эффективной работы многофункционального центра регулярно проводится мониторинг качества оказания услуг: проводится регулярное анкетирование посетителей по следующим критериям: время предоставления услуги и время ожидания в очереди; вежливость и компетентность сотрудников МФЦ; комфортность условий в помещении, в котором предоставлены услуги; доступность информации о порядке предоставления услуг и т.д.

Основными задачами мониторинга деятельности МФЦ является сбор и анализ информации, дающей объективное представление о качестве организации оказания государственных и муниципальных услуг посредством МФЦ.

### **Информационно-технологическое обеспечение МФЦ города Таганрога.**

Предоставление услуг на базе МФЦ в городе Таганроге осуществляется с использованием информационной системы МФЦ (ИС МФЦ). ИС МФЦ предназначена для обеспечения деятельности МФЦ по предоставлению комплекса взаимосвязанных между собой государственных и муниципальных услуг федеральных и региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления по принципу «одного окна» на основе минимального количества документов, предоставляемых заявителями для получения той или иной государственной или муниципальной услуги. При этом межведомственное взаимодействие, необходимое для оказания услуг (включая необходимые согласования, получение выписок, справок и др.), осуществляется МФЦ без участия заявителя.

ИС МФЦ обеспечивает решение следующих ключевых задач: систематизация и накопление информации, используемой при приеме документов для оказания услуг и при телефонном обслуживании; обмен информацией между МФЦ и органами власти в электронной форме в процессе оказания услуг.

МФЦ города Таганрога предоставляет возможность осуществления следующих действий с учетом возможностей информационной системы деятельности МФЦ:

- консультация граждан по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг;
- прием и регистрация первичных документов от граждан для предоставления государственных и муниципальных услуг;
- регистрация выдачи документов гражданам при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- учет количества граждан, обслуженных за определенный период (день, неделю, месяц), по видам предоставляемых государственных и муниципальных услуг с указанием среднего времени ожидания приема и обслуживания.

В настоящее время ИС МФЦ является удобным, эффективным и быстрым способом формирования дела, проведения консультации, учета количества заявителей.

#### **Соблюдение стандартов комфортности.**

Все помещения МФЦ, то есть помещения якорного офиса и удаленных центров доступа, должны соответствовать установленным Постановлением Правительства Российской Федерации № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» условиям обслуживания, стандартам комфортности, требованиям пожарной, санитарно-эпидемиологической безопасности. Обязательства по подготовке зданий (помещений) для открытия МФЦ, соответствующих стандарту комфортности, возлагаются на Администрацию города Таганрога) [7].

В соответствии с Постановлением № 1376 обязательным для всех многофункциональных центров является соблюдение стандартов по техническим характеристикам, размещению и внешнему виду зданий (помещений)[].

Оформление зданий и помещений МФЦ должно соответствовать единому фирменному стилю оформления МФЦ для обеспечения его узнаваемости для населения.

Согласно федеральным нормативно-правовым актам, регламентирующим соблюдение стандартов комфортности МФЦ, помещение якорного офиса МФЦ в г. Таганроге располагается на ул. Ленина, 153-а в пешеходной доступности (4 минуты) от остановок общественного транспорта (трамвай, маршрутное такси, автобус, троллейбус).

Все помещения удаленных центров доступа МФЦ также располагаются в пешеходной доступности (1-5) минут от остановок общественного транспорта. На дорогах от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ установлены соответствующие указатели.

Для удобства граждан помещения МФЦ размещаются на нижних этажах зданий. Для реализации программы «Доступная среда» входы в здания оборудованы лестницами с поручнями, а также пандусами для беспрепятственного передвижения маломобильных граждан [6].

Здания и помещения МФЦ оборудованы информационными табличками (вывесками), предназначенными для доведения до сведения заинтересованных лиц следующей информации: место нахождения и юридический адрес; режим работы; адрес регионального портала государственных (муниципальных) услуг; телефонные номера и адреса электронной почты справочной службы МФЦ (телефоны и адреса электронной почты, «горячей линии»).

Фасады зданий оборудованы осветительными приборами, которые позволяют ознакомиться с информационными табличками в любое время суток.

При организации МФЦ соблюдены все требования к парковочным местам:

- центральный офис и удаленные центры доступа МФЦ оборудованы стоянками для автомобильного транспорта граждан - получателей государственных (муниципальных) услуг;

- удаленные центры доступа располагаются в помещениях торговых центров и многоквартирных домов, прилегающие территории которых оборудованы парковочными местами;

- для парковки специальных автотранспортных средств инвалидов на каждой стоянке выделено 10 процентов мест от общего числа мест (минимум одно место), которые не должны занимать иные транспортные средства, что будет оформлено соответствующей разметкой и знаками, согласно Правилам дорожного движения;

- доступ получателей государственных (муниципальных) услуг к парковочным местам осуществляется бесплатно.

Анализ кадрового состава сотрудников МАУ «МФЦ Таганрога» показал, что из 135 работников (в расчет не включен вспомогательный персонал) 96% имеют высшее образование в сфере государственного и муниципального управления, менеджмента, юриспруденции, экономики и финансов, педагогики, защиты информации и строительства.

Средний возраст сотрудника составляет 24 года, поэтому для большинства сотрудников МАУ «МФЦ Таганрога» является первым местом работы. Молодой коллектив эффективно справляется с

возложенными на них обязанностями за счет высокой обучаемости, сильной мотивации и навыкам работы с современными техническими средствами.

В 2015 году во Всероссийском конкурсе «Лучший МФЦ России» МАУ «МФЦ Таганрога» занял первое место в номинации «лучшая практика управления персоналом».

Обеспечение МФЦ города Таганрога информационно-технологическими средствами достигнуто на высоком уровне. В МФЦ созданы все необходимые условия для организации приема любых категорий заявителей, в том числе маломобильных, слабослышащих, слабовидящих, а также территориально удаленных. Организация секторов ожидания, информирования и приема в центральном офисе и в дополнительных офисах соответствует требованиям федерального законодательства.

Многофункциональные центры являются одним из видов некоммерческих организаций, представленных на территории всей РФ. Создание государством специализированных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг населению является современной тенденцией многих стран мира. Начав работу в данном направлении, меньше чем за 10 лет Россия смогла добиться высоких результатов проводимой административной реформы. Анализ организационно-экономической характеристики многофункционального центра города Таганрога также демонстрирует высокий уровень реализации административной реформы. В муниципальном образовании обеспечиваются все необходимые материально-технические условия для организации качественного предоставления услуг: соблюдены стандарты комфортности, требования программы «Доступная среда», реализуется основополагающий принцип деятельности многофункционального центра – принцип «одного окна», а также дополнительно осуществляется предоставление услуг по принципу «экстерриториальности». О востребованности центров госуслуг говорит положительная статистика количества заявителей, демонстрирующая ежегодно возрастающий интерес населения к данному учреждению для получения услуг. Имеющиеся достижения являются достойными предпосылками совершенствования маркетинговой деятельности данной некоммерческой организации, что в дальнейшем позволит повысить удовлетворенность граждан процессом получения государственных и муниципальных услуг. Поскольку Многофункциональные центры относятся к НКО, то применение в процессе организации их маркетинговой деятельности схем, предложенных на стр. 34 и стр. 36, является актуальным.

### ГЛАВА III

## РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕР ДЛЯ АДАПТАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА НКО

### 3.1. СИСТЕМА МАРКЕТИНГА МАУ «МФЦ ТАГАНРОГА»

**М**аркетинг многофункциональных центров в настоящее время должен основываться на соблюдении единых Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, установленных Постановлением Правительства РФ от 22.12.2012 г. №1376. Данный свод правил описывает основные требования к видам услуг, к зданиям и помещениям, в которых услуги предоставляются, к организации секторов приема, ожидания и информирования, к режиму работы и количеству окон приема. Согласно проведенному анализу на соответствие требованиям Постановления №1376, МФЦ Таганрога удовлетворяет вышеуказанным нормам. Следующим этапом совершенствования и развития системы маркетинга данной некоммерческой организации является воздействие на процессы, протекающие внутри учреждения [42-45].

Согласно схеме маркетинга некоммерческих организаций, приведенной в пункте 1.3, государство оказывает непосредственное влияние на все процессы, протекающие в таких организациях. Рассматриваемые в качестве примера Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг не являются исключением. С 2014 года на территории Российской Федерации началось внедрение единого фирменного стиля для данного вида НКО. Для таганрогского, как и для большинства уже существующих МФЦ - это станет брендингом, а для открывающихся учреждений – основными рекомендациями по создаваемому стилю.

Основой, утвердившей единый бренд центров «Мои Документы», стало Руководство по фирменному стилю, выполненное в соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации от 4 декабря 2013 года. Актуальность этого руководства обусловлена необходимостью достижения глобальной цели – формирования в сознании гражданина России понимания, что где бы он не находился, для



получения любого документа он может обратиться в единый центр под названием «Мои Документы», в котором сотрудники всегда помогут в решении его проблемы.

Брендбук «Мои Документы» был создан агентством Plenum Brand Consultancy, специализирующемся на разработке и развитии брендов в сфере корпоративных коммуникаций и услуг, по заказу Министерства экономического развития Российской Федерации [66].

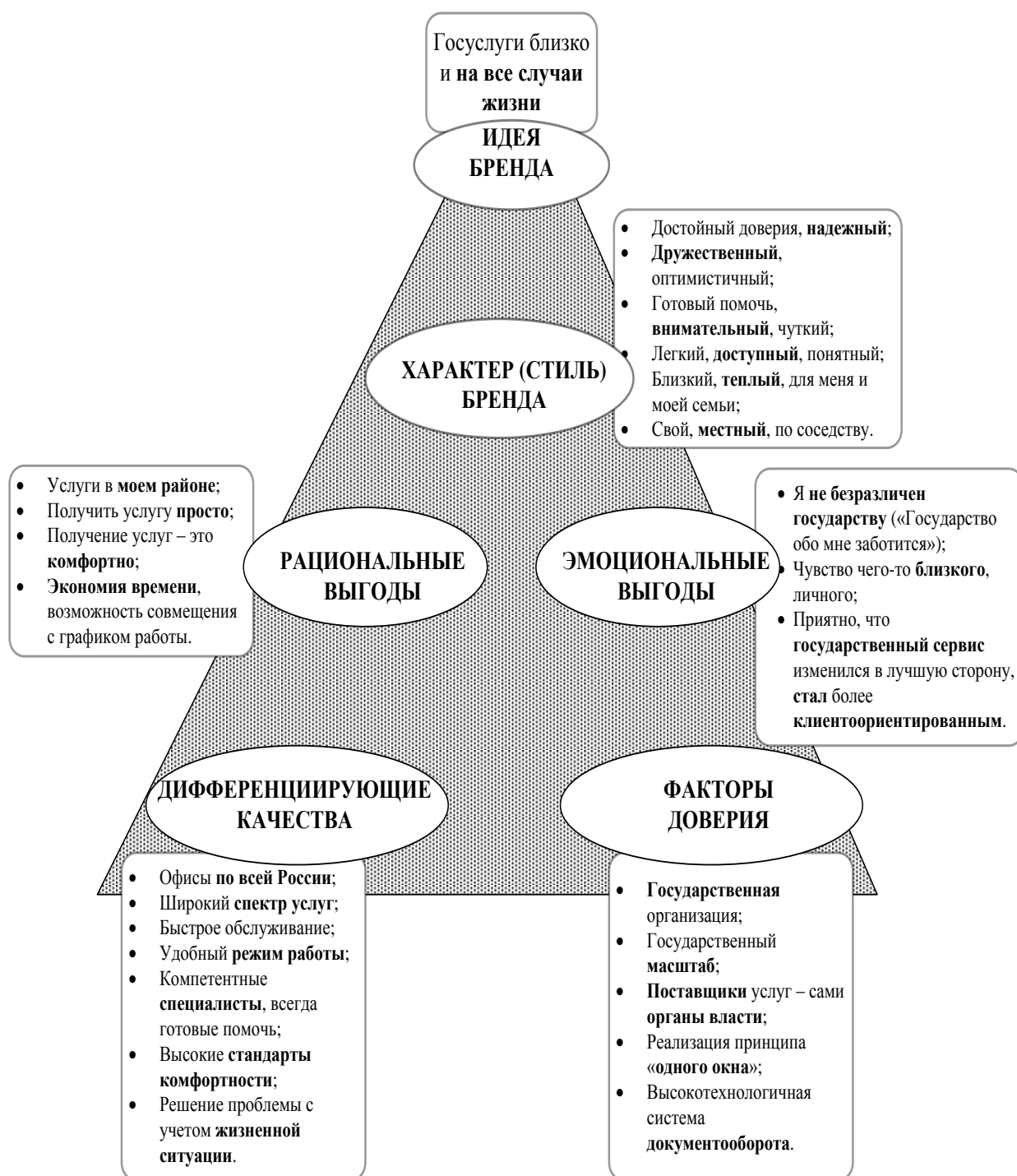
«Брендбук» в дословном переводе – это книга бренда, содержащая информацию об организации, её миссию, ценности и идеи, а также отражающая основные черты фирменного стиля. Брендбук всегда содержит четкое описание деталей (от визитки до логотипа), формы, методы и средства продвижения и популяризации фирмы.

Брендбук для центров «Мои Документы» состоит из 11 основных частей:

1. Платформа бренда (идея бренда);
2. Язык бренда (описание нового имени бренда);
3. Базовые элементы идентификации (фирменный стиль, фирменный знак, цветовые решения);
4. Деловая документация (образцы оформления документов);
5. Рекламная, полиграфическая и промо продукция (образцы оформления рекламы);
6. Сувенирная продукция (принципы оформления сувениров и их образцы);
7. Униформа для персонала;
8. Оформление экстерьера;
9. Оформление интерьера;
10. Электронные носители и web (презентации, мобильные приложения, интерфейс);
11. Принципы оформления транспорта.

Маркетинговая стратегия заключается в привязке клиента центра «Мои Документы» к единому по всей стране образу учреждения, в котором можно получить государственные и муниципальные услуги аналогична стратегии любой коммерческой фирмы. Разработанный логотип, символизирующий одновременно герб, документ, росток и маркер геолокации является запоминающимся, следовательно, будет узнаваем клиентами по одной детали.

Согласно руководству по фирменному стилю, пирамида бренда «Мои Документы» имеет следующий вид (рис. 3.2) [66].



**Рис.3.2. Элементы пирамиды бренда [13]**

Пирамида бренда является формой визуализации и позиционирования бренда. В данном случае она помогает наглядно продемонстрировать то, как позиционируется центр «Мои Документы» в глазах граждан. К «факторам доверия» относятся

причины доверия клиентов к бренду (заинтересованность сотрудника в результате, вовлеченность в процесс предоставления услуг).

*Дифференцирующими качествами* являются основополагающие позитивные стороны разработанного бренда, так как именно они позволяют понять причину выбора данного учреждения в качестве исполнителя госуслуги.

*Рациональные выгоды* отражают осознанное поведение клиента по выбору данного бренда, основанное на собственных умозаключениях.

*Эмоциональные выгоды* отражают подсознательное отношение к бренду: возникающие в процессе взаимодействия с брендом эмоции и впечатления. Именно эмоциональные выгоды являются руководствующим фактором поведения клиента при обращении в центр и влияют на степень его удовлетворенности от взаимодействия с ним.

Данная категория формируется за счет тональности сообщений, имиджевых коммуникаций, итогов опыта взаимоотношений с брендом, дизайна. Стоит отметить, что среди приведенных факторов руководство по фирменному стилю подробно описывает только последний – дизайн, остальные факторы формируются в учреждении самостоятельно.

Пирамида бренда отражает основную идею бренда (рис. 3.3).

*Характер бренда* – это его стиль. Характер бренда, как и характер личности, имеет собственные индивидуальные черты. Данная категория формируется за счет тональности сообщений и настроения бренда.

*Идея бренда* состоит из центральной мысли, которая является основой бренда и всех его коммуникаций. Идея основывается на миссии, ценностях и видении.

Говоря о ребрендинге МАУ «МФЦ Таганрога», стоит отметить, что внедрение фирменного стиля происходит замедленными темпами, что связано с отсутствием бюджетного финансирования. Самым затратным пунктом ребрендинга для Многофункциональных центров является переоформление интерьера и экстерьера, которое включает изготовление новых вывесок, покупку новой мебели и оборудования, ремонт фасадов зданий и помещений, закупку брендовой атрибутики и униформы.

В сложившихся условиях МФЦ Таганрога уже произвело информирование населения о предстоящем ребрендинге, внедрило

новую цветовую гамму и символику в ИИС МФЦ, в системе электронной очереди и на бланках документов.

Видение	Миссия	Ценности
		
<p>Прорыв в восприятии госуслуг- демонстрация заботы государства о гражданах, стремление повышать качество сервиса и уровень жизни. Сеть центров по всей России (есть в каждом городе и районе).</p>	<p>Работать не просто с людьми, а для людей. Быть надежным спутником человека в любой жизненной ситуации, сделав получение госуслуг в России комфортным, простым и быстрым.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Внимание к потребностям людей;</li> <li>2) Дружелюбный сервис и комфорт;</li> <li>3) Близко, рядом, для меня.</li> </ol>

**Рис. 3.3. Идея бренда «Мои Документы» [14]**

Если брендбук является государственной разработкой, то следующий этап внедрения новой идеологии бренда является задачей учреждения и должен основываться на схеме комбинирования моделей «4С» и «4Е» (RPPI), изображенной на рисунке 1.11 (см. стр. 36).

Идея бренда «Мои Документы» отражает содержание концепции «4С», направленной на изучение потребностей «people out side», и уже реализуется. В деятельности МФЦ Таганрога содержание концепции «4С» находит отражение в следующем:

1. Выявляет ценности, нужды и запросы потребителей госуслуг: внимание к потребностям, дружелюбность, комфорт, эмоциональная близость;

2. Определяет издержки: качественное и быстрое предоставление услуг, не требующее дополнительных временных затрат на сбор документов;

3. Гарантирует доступность: территориальная близость офисов, представленных во всех районах города;

4. Обеспечивает информированность потребителя за счет действий, направленных на разные возрастные категории заявителей: функционирует интернет-сайт и официальные группы во всех

социальных сетях, широко используется наружная реклама, производится распространение информации через СМИ (в том числе газету «Таганрогский пенсионер») и сторонние организации.

Анализ бренда «Мои Документы» и степени его внедрения в таганрогский МФЦ показал, что данный процесс находится на первоначальной стадии. Стоит отметить, что брендинг, являющийся частью маркетинга, требует детальной проработки и четкого плана мероприятий. В целом, процесс внедрения единого стиля затруднен в связи с отсутствием в структуре учреждения подразделения маркетинга (см. рис.2.1 стр. 47). Данная ситуация характерна для большинства Многофункциональных центров, поэтому исследование маркетинговых процессов в данных НКО особенно актуально.

### **3.2. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГА В МАУ «МФЦ ТАГАНРОГА»**

В условиях неопределенности, отсутствия службы маркетинга и, соответственно, маркетингового плана, исследование любой организации можно начать с определения факторов, наибольшим образом влияющих на систему в целом, с помощью построения когнитивной модели. Муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг г. Таганрога» (МАУ «МФЦ Таганрога») является слабоструктурированной системой, поскольку описывая двусторонний процесс предоставления государственных и муниципальных услуг, становится ясно, что в нем доминируют скорее качественные и плохо определенные факторы. Субъективный характер носят и критерии оценки альтернатив принимаемых решений, поскольку сами критерии устанавливаются лицом, принимающим решение (ЛППР) [76].

Используемый когнитивный подход позволяет произвести построение формальной модели ситуации, что помогает управленцу при принятии решений. Когнитивная модель для МАУ «МФЦ Таганрога» была построена с помощью программного продукта СППР «ИГЛА». В систему поддержки принятия решений были помещены факторы, объединенные между собой набором причинно-следственных связей (Таблица 3.1) [41].

Таблица 3.1

## Система факторов процесса предоставления услуг в МФЦ [15]

№	Наименование фактора	№	Наименование фактора
1	Время приема	15	Мотивация / стимулирование сотрудников
2	Время ожидания в очереди	16	Уровень заработной платы
3	Качество услуг	17	Карьерный рост
4	Платные услуги	18	Эффективный спрос
5	Информационное обеспечение МФЦ	19	Транспортная логистика
6	Маркетинговая политика	20	График работы
7	Маркетинговое подразделение	21	Законодательная база
8	Удовлетворенность качеством услуг	22	Менталитет заявителей
9	Возраст специалистов	23	Корруптированность отраслевой среды
10	Обучающие программы	24	Объем работ
11	Документационное обеспечение	25	Принцип экстерриториальности
12	Потеря документов	26	Профессионализм
13	Алгоритм операционных действий	27	Инклюзивность
14	Государственный контроль	28	Спрос на услуги конкурентов

Факторы системы были определены экспертным составом, состоящим из представителей всех отделов и должностей учреждения, а также лиц, обращавшихся в организацию за услугами.

В результате помещения данных факторов в СППР «ИГЛА» была произведена их классификация на управляемые ЛППР (алгоритм операционных действий, график работы, платные услуги), неуправляемые (корруптированность отраслевой среды, менталитет заявителей, законодательство), а также и наблюдаемые (время ожидания в очереди, удовлетворенность качеством услуг, время приема,). По оценке степени взаимного влияния факторов были поставлены веса [31] (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Узловые точки процесса предоставления услуг в МФЦ [16]**

При  $\alpha$ -срезах  $=1$  матрицы системных показателей определились «узловые точки» когнитивной модели, представляющие собой классы концептов, оказывающие наибольшее влияние на всю систему. Процесс предоставления услуг на базе МАУ «МФЦ Таганрога» характеризуется узловыми точками, отраженными на рисунке 3.1.

Как показала когнитивная карта, удовлетворенность качеством услуг и обслуживания является основным фактором, влияющим на систему предоставления услуг в МФЦ, что является общеустановленным фактом согласно нормативной документации и руководству по фирменному стилю.

На уровень удовлетворенности качеством услуг влияет уровень профессионализма и инклюзивности сотрудников, степень их мотивации, а также структуризация их действий, содержащаяся в алгоритмах.

Другим фактором, влияющим на удовлетворенность, является наличие подразделения маркетинга, которое предназначено для выполнения маркетинговых исследований и реализации маркетинговых планов. Успех деятельности маркетингового

подразделения сказывается на эффективном спросе на услуги учреждения.

Исходя из особенностей МФЦ? рекомендуется создать отдел маркетинга, на который будет возложено выполнение следующих основных видов функций:

1. Маркетинговые исследования, к которым относится изучение нужд заявителей; реализация государственной стратегии маркетинга МФЦ; анализ и оценка удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг; исследование рынка услуг, выявление и внедрение новых востребованных услуг; анализ и оценка эффективности рекламной деятельности.

2. Маркетинговое планирование, состоящее из разработки и реализации стратегических и тактических маркетинговых планов.

3. Информирование, которое включает: разработку и проведение рекламных кампаний; информационное сопровождение деятельности МФЦ.

4. Контроль фирменного стиля предполагает проведение работ, направленных на выполнение требований брендбука и сохранение единства бренда.

5. Анализ личностно-психологических особенностей новых и старых сотрудников, предназначенный для контроля знания основ бренда МФЦ и соответствия требованиям бренда.

6. Разработка прогнозов для эффективной реализации маркетинговой деятельности.

При этом для реализации отделом функции прогнозирования целесообразно использовать методику прогнозирования потоков заявителей Многофункционального центра, которая может использоваться в планировании будущих маркетинговых исследований, оценке информированности, а также мониторинге реализации стратегических и тактических маркетинговых планов.

В деятельности МАУ «МФЦ Таганрога» маркетинговое прогнозирования может выглядеть следующим образом (табл. 3.2).

Построение маркетингового прогноза начинается со сбора данных за предыдущие периоды деятельности учреждения.

С целью получения наиболее достоверных прогнозных значений для расчета были взяты данные за два предшествующие года. С учетом имеющихся данных, прогноз строится на будущий год (до мая 2017 г.).



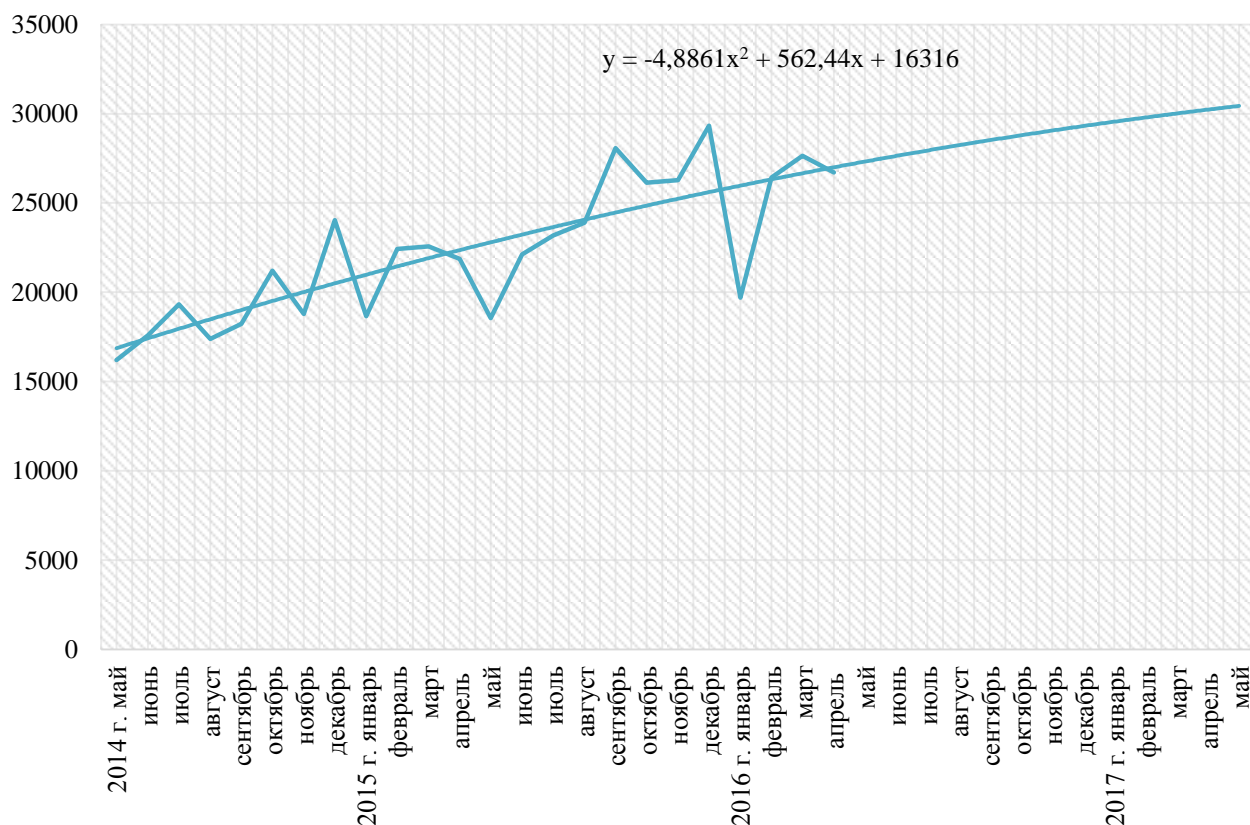
Таблица 3.2

## Прогнозирование потока заявителей МАУ «МФЦ Таганрога» [17]

<b>Исходные данные</b>	1	2014 г. май	16214	<b>Прогнозные значения</b>	25	5	2016 г. май	19006
	2	июнь	17579		26	6	июнь	19515
	3	июль	19325		27	7	июль	20014
	4	август	17394		28	8	август	20503
	5	сентябрь	18233		29	9	сентябрь	20982
	6	октябрь	21201		30	10	октябрь	21452
	7	ноябрь	18786		31	11	ноябрь	21912
	8	декабрь	24042		32	12	декабрь	22362
	9	2015 г. январь	18663		33	1	2017 г. январь	16874
	10	февраль	22426		34	2	февраль	17421
	11	март	22568		35	3	март	17959
	12	апрель	21866		36	4	апрель	18488
	13	май	18552		37	5	май	19006
	14	июнь	22121					
	15	июль	23173					
	16	август	23899					
	17	сентябрь	28075					
	18	октябрь	26132					
	19	ноябрь	26287					
	20	декабрь	29332					
	21	2016 г. январь	19702					
	22	февраль	26428					
	23	март	27644					
	24	апрель	26721					

На основе числовых данных с использованием средств Microsoft Office Excel производится расчет формулы тренда и построение графика с отражением линии тренда.

Графическое представление потока заявителей за предыдущие периоды позволяет анализировать спрос на услуги МАУ «МФЦ Таганрога» и наблюдать сезонные колебания (рис.3.2).



**Рис. 3.2. Прогноз потока заявителей [18]**

Из рисунка 3.2 видно, что в январе и мае наблюдается снижение количества обращений в учреждение, что объясняется большим количеством выходных и праздничных дней, когда услуги не столь востребованы. С ноября по декабрь всегда наблюдается увеличение спроса на услуги, что объясняется желанием населения завершить все документальные вопросы к концу года.

На основании сформированного прогноза службой маркетинга могут планироваться мероприятия, требующие наибольшего охвата целевой аудитории. Прогнозирование является эффективным инструментом и при принятии управленческих решений, связанных с организацией процесса предоставления услуг, и в процессе формирования графиков работы и графиков отпусков сотрудников. А в некоторых случаях, могут стать основанием для пересмотра режима работы всего учреждения либо отдельных офисов [40].

Исследование процесса организации маркетинга с применением когнитивного моделирования указало на необходимость создания отдела маркетинга в структуре МАУ «МФЦ Таганрога», основной задачей которого будет организация и проведение маркетинговых мероприятий, направленных на

формирование единого бренда «Мои Документы» на территории города Таганрога. В качестве эффективного механизма службы маркетинга, а также других подразделений по направлениям деятельности, может использоваться прогнозирование, способное выявить тенденции обращений в учреждение.

Как показало когнитивное моделирование, другими факторами, влияющими на уровень удовлетворенности качеством услуг учреждения, являются: уровень профессионализма и уровень инклюзивности сотрудников, степень их мотивации, а также структуризация действий сотрудников, которые лежат в основе связей субъектов в процессе предоставления услуг НКО, согласно схемы взаимодействия, приведенной в п.1.3, рассматриваемых в следующем подразделе.

### **3.3. МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ В МАУ «МФЦ ТАГАНРОГА»**

Качество процесса предоставления услуги напрямую зависит от лица, ее предоставляющего. Рассмотренная в первом разделе схема взаимодействия объектов в процессе предоставления услуг говорит, что не смотря на обращение заявителя в организацию (в данном случае в центр «Мои Документы»), услуга предоставляется сотрудником учреждения (см. рис.1.12стр.40).

Качество процесса предоставления услуги конкретным сотрудником, с одной стороны, зависит от уровня его профессионализма, степени мотивации, знания методики предоставления услуг. С другой стороны, согласно пункту 1.3 для «people in side» важны и другие элементы модели 4EилиRPPI (requirement/ profit/ proficiency/ inclusiveness).

**Разработка стандарта обслуживания** является важной частью маркетинга организации. В силу своей неопределенности, изменчивости, неспособности к хранению и неотделимости предоставления и потребления сфера госуслуг подвергается регулированию со стороны государства через установление стандартов, регламентирующих содержание и качество услуг [38].

Под стандартом обслуживания здесь следует понимать комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, направленных на обеспечение гарантированного уровня качества всех операций, производимых в процессе обслуживания.

Стандарт обслуживания должен содержать набор формальных критериев, по которым возможно оценить уровень обслуживания клиентов и профессиональную деятельность работника организации.

Процесс стандартизации важен потому, что система многофункциональных центров расширяется, развивается, усложняется и ее становится все сложнее и сложнее контролировать. Наличие единых для всех норм позволяет организовать процесс предоставления услуг, близкий к эталонному.

Стандарты обслуживания представляют собой структурированное описание требований по работе с клиентом, сформированное организацией к своему персоналу. Знание и исполнение стандартов обслуживания способствует развитию организации, объединяет коллектив, улучшает результаты его деятельности. Стандарт обслуживания (СО), разработанный для многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг «Мои Документы» включает следующие основные блоки: цели, задачи, политика центра, основные правила обслуживания, правила общения с заявителями, взаимодействие со СМИ. Подарки и вознаграждения, ведение телефонного разговора, взаимоотношения сотрудников, правила поведения в конфликтных ситуациях, типовые ошибки, встречающиеся при взаимодействии с посетителем, оформление документов, рабочее место сотрудника.

В рамках данного исследования предлагается следующий стандарт обслуживания, регулирующий процесс взаимодействия работников и посетителей учреждения.

#### **Стандарт обслуживания центра «Мои Документы» [19]**

**Целью** разработки СО центра «Мои Документы» является:

1. Повышение репутации центра «Мои Документы»;
2. Установление единого корпоративного стиля;
3. Поддержание репутации среди населения;
4. Использование СОв качестве дополнительного инструмента оценки персонала, позволяющего иметь прозрачную систему карьерного роста, укрепление корпоративного духа центра «Мои Документы».

**Задачи:** 1. Повысить эффективность работы Сотрудников центра «Мои Документы» за счет принятия ими единых стандартов качества обслуживания.

2. Ознакомить с современными эффективными инструментами взаимодействия с посетителями и внедрить их использование.

### **Политика центра «Мои Документы» в отношении обслуживания посетителей:**

1. Посетитель – это главная ценность центра «Мои Документы», а мы – «лицо» органов исполнительной власти и важное звено в цепочке формирования удовлетворенности жизнью населения нашей страны.

2. Роль центров «Мои Документы» в жизни каждого человека с каждым годом возрастает, как растет объем услуг и полномочий, передаваемых нам. Согласно Административной реформе, в скором будущем за получением услуг граждане будут обращаться в наш центр либо на портал «госуслуги». Именно поэтому в наших интересах наладить позитивный диалог с гражданином с момента его первого обращения в наш центр и сохранить его на протяжении всего нашего общения.

3. Проявление внимания и дружелюбного отношения к каждому посетителю вне зависимости от его социального, экономического положения, национальности и религии – это основа политики центра «Мои Документы». Также центр «Мои Документы» не допускает наличие группы VIP-клиентов.

4. При предоставлении услуг населению, сотрудник должен руководствоваться Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «О персональных данных», Федеральным законом от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Постановлением Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. №1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг», положениями «Брендбука» центров «Мои Документы» и настоящим Стандартом.

5. В случае возникновения конфликтной ситуации сотрудник должен внимательно относиться к мнению посетителя и предпринять все меры для устранения причин конфликта.

6. Сотрудник центра «Мои Документы» должен обладать достаточным уровнем квалификации, чтобы ответить на любой вопрос посетителя о предоставляемых услугах.

7. В центрах «Мои Документы» особенно ценится время, поэтому каждый сотрудник должен стремиться к соблюдению стандартов времени приема и ожидания в очереди, а также быть пунктуальным.

## Основные правила обслуживания посетителей

### 1. Внешний вид

1.1 Корпоративный стиль одежды и внешний вид сотрудников направлены на объединение коллектива, подчеркивание его единства, целеустремленности и высокого уровня культуры, интеллигентности и профессионализма. Требования к базовому варианту униформы приведены в таблице 3.3.

1.2. Основой делового имиджа сотрудников МАУ «МФЦ Таганрога» является классический стиль делового костюма. Повседневный деловой костюм сотрудника должен свидетельствовать об аккуратности и опрятности его владельца. Основные требования к одежде – чистота, удобство и отсутствие экстравагантности. Неприемлема одежда и обувь спортивного и пляжного стиля, в том числе джинсовая и кожаная одежда, шорты, открытые сарафаны, тенниски, спортивные свитера, кроссовки.

1.3. Прическа сотрудников должна быть аккуратной: длинные волосы убраны в хвост или пучок, короткие – аккуратно подстрижены и уложены. Волосы всегда должны быть чистыми, иметь аккуратный вид и быть естественных тонов.

1.4. Руки должны быть аккуратно ухожены, как у мужчин, так и у женщин. Ногти должны выглядеть опрятно, быть аккуратно подстрижены, примерно одной длины, такой, чтобы не затруднять работу на клавиатуре ПК.

1.5. При выборе украшений необходимо проявлять сдержанность и разумную умеренность. Исключается объемная, яркая бижутерия, звенящие браслеты, разностильные украшения, украшения с крупными камнями.

1.6. Сотрудникам учреждения недопустимо:

- иметь пирсинг на лице и татуировки на открытых частях тела;
- делать экстравагантные прически, содержащие элементы панк- и рок- культуры, неестественные цвета, использовать декоративные шиньоны и парики;
- носить спортивную одежду и обувь;
- присутствовать на работе в одежде с избытком декоративных излишеств – карманов, молний, швов, прорезей, рюшей, кружев, оборок, блесков, шнуровок и т.п.

Таблица 3.3

**Базовый вариант униформы сотрудника**

Рубашка женская	На пуговицах, приталенного или прямого покроя. Цвет: белый (пуговицы также белые). Рукав длинный, на лето возможен вариант три четверти.
Рубашка мужская	На пуговицах, приталенного или прямого покроя. Цвет: белый (пуговицы также белые). Рукав длинный, на лето возможен вариант с коротким рукавом.
Юбка	Прямого покроя, на молнии. Предпочтительные цвета: темно-серый или черный. Длина: до колен.
Брюки	Прямого покроя. Предпочтительные цвета: темно-серый или черный.
Шейный платок	Однотонный. Цвет: темно-коричневый, в соответствии с фирменным цветом бренда (Pantone 477). Размер: 60x60 или 65x65 см. Завязывается «узлом» на шее.
Галстук	Однотонный. Цвет: темно-коричневый, в соответствии с фирменным цветом бренда (Pantone 477). Ширина: 5-7 см. Завязывается классическим узлом.
Бейдж и значок	В соответствии с требованиями Руководства по фирменному стилю «Мои документы» (глава 07, раздел 07.06.01). Также дополнительный бейдж для сотрудника – на булавке («Новости ребрединга МФЦ» от 26.06.2014, выпуск № 1)

Рекомендуемый вариант материала униформы: хлопок.

## **2. Правила обслуживания и общения с заявителем**

2.1. Диалог с заявителем должен иметь формально-дружественный тон. В общем виде схема обслуживания посетителя выглядит следующим образом (рис. 3.3).

2.2. Согласно убеждениям психологов, звучание своего имени позитивно действует на человека, располагает к собеседнику. Поэтому в процессе общения рекомендуется узнать имя и отчество посетителя и обращаться к нему по имени и отчеству.

Действия сотрудника	Типовые фразы сотрудника	Эмоциональная окраска речи и поведения сотрудника
Вызов заявителя через ИИС МФЦ, приветствие	-Добрый день! - Здравствуйте!	Приветствие должно сопровождаться зрительным контактом и улыбкой
Выявление потребностей	-Чем я могу Вам помочь? -С каким вопросом Вы к нам пришли?	Заявителю предлагается продемонстрировать имеющиеся документы, чтобы быстрее разобраться в его ситуации
Предоставление информации по услуге (услугам)	-Чтобы подать заявление, Вам необходимо предоставить паспорт, ..(озвучиваем перечень док-тов)	Если заявитель не знает как выглядит тот или иной документ, можно продемонстрировать ему образец на внешнем дисплее
Консультация, подготовка перечня документов	-Для оформления услуги Вам не хватает следующих документов: ... Пожалуйста, ознакомьтесь с ними и задайте интересные Вас вопросы.	После выдачи перечня документов следует выдержать паузу, чтобы дать заявителю возможность ознакомиться с ним и ответить на интересующие вопросы.
Прием заявления, формирование дела	-Оформление документов займет какое-то время. Если желаете, можете пройти в зал ожидания, по окончании я Вас вызову по Вашему номеру талона.	Предложение пройти в зал ожидания не должно создавать впечатления, что присутствие заявителя мешает. Для этого можно сообщить, что в зале ожидания имеет бесплатный Wi-fi, интересная пресса, телевидение, шкаф буккроссинга, а также продуктовые киоски
Консультация по актуальным услугам (вопросам)	-А Вы знали, что эту услугу можно получить не выходя из дома?	Посетителю необходимо рассказать о портале gosuslugi, а также о других услугах, относящихся к его жизненной ситуации
Завершение работы с посетителем	-Вам осталось всего лишь в следующий раз взять с собой эти документы и мы с Вами оформим эту услугу. -Спасибо за визит! Было приятно с Вами общаться. -До свидания! -Всего доброго!	Посетитель должен ощущать сожаление за невозможность получения услуги в данный момент. При этом, необходимо сделать акцент на то, что в следующий раз он обязательно получит эту услугу, собрав взяв с собой документы
		Прощание должно сопровождаться зрительным контактом и улыбкой

**Рис. 3.3. Схема обслуживания посетителей [20]**

2.3. В процессе общения с посетителем важен зрительный контакт и улыбка (в тех случаях, когда она уместна).

2.4. В ситуации, когда к посетитель подошел к одному из сотрудников, который в настоящий момент занят, следует:



- проконсультировать посетителя (по возможности);
- предложить ему подождать несколько минут, вежливо указав где ему будет удобнее это сделать;

2.5. В ситуации, когда в момент обслуживания посетителя у сотрудника звонит телефон, необходимо:

- извиниться;
- взять трубку, представиться, попросить звонящего перезвонить через некоторое время либо взять у него номер телефона, чтобы по окончании работы с посетителем перезвонить самостоятельно.

2.6. Сотрудникам, осуществляющим прием заявителей запрещается:

- пользоваться мобильным телефоном в личных целях;
- обсуждать с коллегами либо пришедшими посетителями личные темы;
- покидать рабочее место по личным вопросам при наличии посетителей, ожидающих приема.

### **3. Взаимодействие со СМИ**

3.1. Сотрудник должен понимать, что любая высказанная им информация либо точка зрения соотносится с центром «Мои Документы».

3.2. Сотрудник имеет право общаться с представителями СМИ по вопросам деятельности Центра только при согласовании с Руководством.

3.3. В процессе общения с представителем СМИ может быть предоставлена только официально утвержденная корректная информация, находящаяся в открытом доступе.

3.4. Сотрудникам запрещается распространять за пределами офиса информацию, предназначенную для внутреннего пользования.

3.5. Организация не ограничивает свободу частной жизни, однако каждый сотрудник должен следить за своими высказываниями в социальных сетях и помнить, что личная страница в социальной сети сотрудника также влияет на впечатление об учреждении.

### **4. Подарки и вознаграждения**

4.1. Сотрудник не должен принимать вознаграждения от посетителей центра «Мои Документы». При желании оказать благодарность посетителю может быть предложено оставить положительный отзыв в системе оценки качества либо книге отзывов и предложений.

Возможные варианты ответа в данной ситуации: «спасибо, но Вы лучше просто приходите к нам еще», «Ваша улыбка для нас – это лучшая благодарность»; «я всего лишь выполняю свою работу и мне очень приятно, что она высоко ценится Вами».

## 5. Ведение телефонного разговора

5.1. Разговор Сотрудника по телефону должен осуществляться по следующим правилам. Необходимо представиться по телефону (таблица 3.4):

**Таблица 3.4**

**Типовая схема телефонного общения с заявителем [21]**

Приветствие	Добрый день; здравствуйте
Представить наименование офиса и саму организацию	Центральный офис «Мои документы»; офис «Мои документы» «Сергея Шило»
Назвать свое имя и фамилию	Карина Пивоварова
Закончить представление	Чем я могу вам помочь?/Чем могу быть полезна?

5.2. Во время телефонного разговора не допускаются неуважительные выражения: «Привет», «Вам кого?», «Кто звонит?», «Что Вам нужно?», «Что Вы хотите?», «Никого нет на месте», «Все обедают», «Позвоните завтра».

5.3. В случае, если по телефону хотят услышать другого Сотрудника, рекомендуется использовать одно из подходящих выражений: «Пожалуйста, подождите, я соединю Вас с ним», «Как Вас представить?», «По какому вопросу Вы звоните?», «Я могу передать Ваше сообщение Иванову», и, в случае необходимости, предложить свои услуги.

5.4. Перед совершением звонка необходимо четко сформулировать цель звонка и содержание будущего разговора.

При первом звонке в организацию, прежде всего, необходимо представиться по схеме таблицы 3.4 (пункты 1-3), а затем изложить суть своего вопроса.

Схемы телефонного разговора в зависимости от ситуации отражены в таблицах 3.5 и 3.6.

Таблица 3.5

**Порядок действий в зависимости от причины звонка заявителя**

Посетитель	Сотрудник
Посетитель хочет: высказать свои соображения	<i>Да, я понимаю Вашу ситуацию. Возможно, это так, но за более подробной информацией и комментариями Вы можете подойти к нам в офис по адресу ...</i>
высказать недовольство	<i>Я прекрасно Вас понимаю, мы сможем прийти к разрешению Вашей проблемы, если Вы подойдете в офис . Спасибо, за ваш звонок мы будем ждать Вас в нашем офисе по адресу ...</i>
задать вопрос или получить информацию об услугах	*Согласно инструкции или рекомендации

Таблица 3.6

**Порядок действий при необходимости поиска дополнительной информации [22]**

Спросить разрешения	<i>Могли бы Вы подождать, я уточню....</i>
Предоставить возможность выбора: вместо ожидания ему может быть удобнее перезвонить	<i>Вы перезвоните или подождёте, пока я уточню?</i>
Объясните, по какой причине звонящий вынужден будет подождать	<i>Простите, но дело в том, что специалист освободиться только через некоторое время.</i>
Поблагодарите за ожидание	<i>Спасибо, что подождали/за ожидание</i>

**6. Взаимоотношения Сотрудников друг с другом**

6.1. Взаимоотношения Сотрудников центра «Мои Документы» строятся на взаимном уважении и стремлении к взаимопомощи и сотрудничеству, вне зависимости от занимаемой должности.

6.2. Допустима форма обращения по имени между сотрудниками одного уровня, однако при этом рекомендуется обращаться к коллеге на «Вы» и сохранять деловой стиль общения. Пример обращения: «*Карина, не могли бы Вы помочь нам в решении нашего вопроса*».

К сотрудникам высшего уровня, а также старшим по возрасту необходимо обращаться исключительно по имени и отчеству.

6.2. В присутствии посетителей не допускается обсуждать личные проблемы и других посетителей.

6.3. Необходимо относиться к своим коллегам с уважением и готовностью помочь. В случае отсутствия одного из коллег следует позаботиться о том, чтобы ему была доступна информация, касающаяся рабочего процесса. Для этого, можно оставить новую

информацию на его рабочем месте либо поместив информацию в электронном виде в сетевую папку.

## **7. Правила поведения в конфликтных ситуациях**

7.1. В случае возникновения конфликтной ситуации сотрудник должен:

- внимательно выслушать заявителя;
- выяснить причину его недовольства;
- признать справедливость чувств заявителя, выразить сочувствие;
- извиниться за причинённые неудобства;
- (по возможности) объяснить причину произошедшего; заняться поиском альтернатив решения проблемы;
- взять ситуацию под контроль и обеспечивать заявителя информацией о результатах работы до окончательного решения проблемы.

В случае, если клиента не устраивает Ваш ответ, можно воспользоваться приемом «второго мнения», пригласив одного из коллег либо руководителя отдела для помощи в разьяснении ситуации.

7.2. В случае, если заявитель не удовлетворён предпринятыми мерами, можно предложить его изложить суть проблемы в виде заявления-претензии на имя руководителя организации с обязательным указанием домашнего адреса и контактных телефонов, которое должно быть зарегистрировано.

7.3. Сотрудник относит данное заявление-претензию специалисту Канцелярии для регистрации и направляет руководителю своего подразделения.

## **8. Типовые ошибки, встречающиеся при взаимодействии с посетителем**

8.1. Нежелание или неумение установить контакт с посетителем.

8.2. Чрезмерно активное поведение при взаимодействии с посетителем: активная жестикуляция, не предоставление посетителю возможности высказаться.

8.3. Неуверенность, обусловленная незнанием чего-либо. В случае возникновения ситуации, когда сотрудник не уверен в своих знаниях, не следует терять уверенность. Необходимо попросить посетителя немного подождать, а затем оперативно выяснить интересующий вопрос у коллег либо в организации-партнере.

8.4. Неумение слушать. Ввиду ряда причин, отсутствие внимания и интереса со стороны Сотрудника посетитель может связать с профессиональным уровнем либо незаинтересованностью. Такая ситуация может травмировать либо оскорбить посетителя, что оставит негативное мнение об учреждении.

8.5. Неуместная критика. Многие люди болезненно воспринимают критику. Обращаясь за помощью в центр предоставления госуслуг, люди надеются на понимание, а не на осуждение.

## **9. Оформление документов**

9.1. Сотрудник должен следить за аккуратным оформлением документов. Недопустимо использовать листы с оборванными краями либо распечатанной посторонней информацией.

9.2. Запрещается оставлять рабочем месте в открытом доступе рабочие материалы (заявления, справки, уведомления, извещения и пр.).

## **10. Рабочее место сотрудника**

10.1. Рабочее место сотрудника должно содержать минимум лишних предметов. Соблюдение чистоты на рабочей поверхности стола, а также в личных ящиках является обязанностью сотрудника.

10.2. На рабочем месте не должны отсутствовать личные вещи (мобильные телефоны, зарядные устройства, зеркала, косметички и пр.).

10.3. Недопустимо хранение на доступном для посторонних месте штампов, печатей и документации.

10.4. Недопустимо хранение и употребление на рабочем месте продуктов питания.

Разработанный стандарт обслуживания является клиентоориентированным, поэтому особое внимание также необходимо уделить процессу его внедрения и поддержания.

Процесс внедрения стандартов обязательно должен начинаться с процесса обучения, при котором сотрудникам предоставляется возможность опытным путем понять как работают стандарты.

Следом за процессом обучения следует процесс внедрения, при котором происходит оценка на соответствие поведения сотрудников установленным стандартам. Для этого должно быть назначено ответственное лицо, которое будет осуществлять контроль за процессом внедрения и дальнейшим соблюдением стандартов.

Контроль за соблюдением стандартов может быть:

- открытым (непосредственное присутствие контролера);
- закрытым («тайный заявитель»).

Контроль важен не только для соблюдения всеми установленных стандартов, но и для проведения анализа на соответствие существующих норм требованиям внешней и внутренней среды. Так, в процессе осуществления наблюдения за процессом предоставления услуг может быть обнаружен важный момент, не учтенный в установленных стандартах.

Оценка знания и высокий уровень соблюдения стандартов обслуживания могут быть учтены при проведении ежегодной аттестации персонала, что позволит отбирать наиболее успешных сотрудников для последующего карьерного роста. Внедрение и соблюдение стандартов невозможно без функционирования системы мотивации, поэтому в организации не только должна прослеживаться связь между соблюдением стандартов и премией сотрудника, но и должны применяться предложенные технологии «обогащения труда».

Возвращаясь к разработанной концепции маркетинга 4E (RPPI), исследуем специфику изучения и последующего воздействия на личностно-психологические составляющие «peopleinside» (то есть сотрудников организации) с целью облегчения процессов адаптации и внедрения авторской модели.

*Потребности.* Еще в 50-х годах прошлого столетия Федерик Герцберг осуществил ряд исследований, позволивших выявить различия влияния потребностей на степень удовлетворенности работников тем, чем они занимаются, а также уровень неудовлетворенности. Согласно его исследованиям, неудовлетворенные потребности по теории Абрахама Маслоу (физиологические, потребности комфорта, социальные, престижные, духовные) влекут к возникновению у работника чувства неудобства, дискомфорта. Именно поэтому Фредерик Герцберг назвал их потребностями «здоровья», а другую группу – «мотивирующими» (продвижение, карьерный рост, содержательность работы, признание, ответственность), поскольку после удовлетворения потребностей «здоровья» руководитель может получить отдачу от удовлетворения «мотивирующих» [21].

В дальнейшем ученый разработал «систему обогащения труда», которая позволяет повысить мотивационную насыщенность работы за счет того, что сотрудник «пропускает через себя» ценности и цели организации за счет диверсификации своей работы. Герцберг дает поправку, что данная теория не может быть применима ко всем организациям, однако, в отношении предоставления госуслуг в

многофункциональных центрах она является вполне приемлемой и эффективной.

Таблица 3.7

**Технологии «обогащения труда» сотрудников  
многофункциональных центров предоставления  
государственных и муниципальных услуг [23]**

<b>Технология «обогащения труда»</b>	<b>Практический пример реализации</b>
Технология партисипативного менеджмента (от англ. participation) – привлечение рядовых работников к управлению и решению проблем.	Приглашение специалистов и инспекторов на совещание руководителей с целью решения проблем, связанных с совершенствованием процесса предоставления конкретных видов услуг. Предоставление возможности возглавить новое актуальное направление сферы госуслуг либо сопутствующих услуг.
Бригадный метод работы предполагает формирование в коллективе автономных рабочих групп, в которых их члены разделяют полномочия и ответственность за результаты деятельности.	Формирование рабочей группы по внедрению новой услуги в многофункциональном центре. Создание профсоюза. Формирование рабочей группы по реализации социального проекта (акция буккроссинг, образовательные экскурсии в учреждении).
Разнообразие рабочего процесса за счет расширения должностных обязанностей и ответственности.	Делегирование некоторых функций руководителя подчиненному. Например, составление месячного графика работы сотрудников отдела, составление годового графика отпусков. Принятие участия сотрудников в развитии информационного пространства (публикация статей работников в газетах и журналах, размещение информации на сайте).
Ротация - разнообразие выполняемой работы путем перемены рабочих мест и операций в течение дня, недели, месяца.	Перемещение сотрудников по офисам.
Гибкий график работы - возможность выбор времени начала и конца рабочего дня.	Посменный график работы, при котором каждый сотрудник должен отработать 40 часов в неделю.

## Окончание таблицы 3.7

Профессиональные перемещения, носящие периодический характер.	Возможность работы в разных отделах многофункционального центра.
Совмещение смежных профессий. Овладение навыками разных специальностей усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности и самосовершенствованию.	Стремление к универсализации специалиста путем увеличения количества предоставляемых услуг.
Внутреннее совместительство.	Работа на нескольких рабочих местах.
Компенсаторные методы разнообразия рабочего процесса	Музыкальное сопровождение в праздничные дни, технические перерывы, проведение производственной гимнастики, проведение субботников.

Таким образом, в многофункциональных центрах могут применяться следующие технологии «обогащения труда» персонала, занимающегося непосредственно предоставлением услуг, отраженные в таблице 3.7 [48, 49].

Существенным преимуществом применения данных технологий является то, что большинство из них направлены на повышение уровня профессионализма работников.

*Выгоды.* Выгоды от работы в любом учреждении ощутимы тогда, когда они позволяют удовлетворить потребности конкретного сотрудника. При этом стоит учитывать тот факт, что потребности каждого сотрудника периодически меняются. Так, сотрудник, который еще в прошлом году особо остро нуждался в саморазвитии, в этом году, достигнув определенного объема знаний и, к примеру, став родителем, может поменять свою систему ценностей и потребностей, выведя на первый план потребность в улучшении жилищных условий.

В сложившихся условиях важной задачей для руководства является своевременное получение информации о происходящих изменениях в пирамиде потребностей своих сотрудников. В большинстве компаний эта задача решается через начальников отделов и кадровую службу, занимающихся сбором и обработкой



соответствующей информации. На основе полученных данных формируется система выгод для сотрудников организации и производится поиск новых возможностей.

Выгоды для сотрудников как и в пирамиде бренда разделяются на рациональные и эмоциональные. К рациональным относятся те выгоды, эффект от которых сотрудник может оценить или перевести в финансовый эквивалент.

*Рациональные выгоды* сотрудников многофункциональных центров:

1. Возможность вступления в профсоюз, который предоставляет путевки на санаторно-курортный отдых.

2. Возможность получения кредита на выгодных условиях в банке-партнере.

3. Возможность получения дополнительных оплачиваемых дней к отпуску за отсутствие вредных привычек, за регулярное посещение спортивных секций или занятия фитнесом, за победу в конкурсе, проводимом в учреждении, за организацию мероприятий.

4. Возможность получения консультаций корпоративного юриста.

*Эмоциональные выгоды* сотрудников многофункциональных центров:

1. Возможность вступления в профсоюз, который осуществляет защиту прав трудящихся в организации.

2. Возможность получения госуслуг не выходя с работы.

3. Получение колоссального опыта, охватывающего всю систему предоставления государственных и муниципальных услуг.

4. Возможность работать в одном из самых престижных перспективных и развивающихся учреждений страны.

5. Работа в молодом и энергичном коллективе.

6. Постоянное обучение и саморазвитие.

7. Ежедневное осознание значимости выполняемой работы.

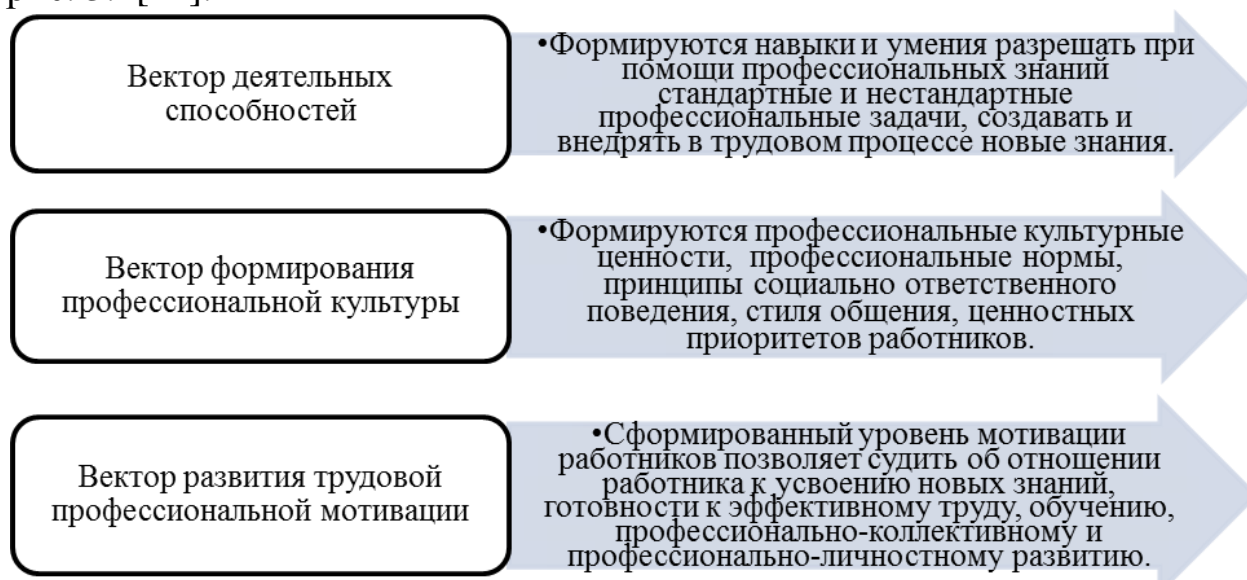
8. Одобрение и поддержка в реализации инициатив сотрудников.

Система выгод эффективна тогда, когда она не просто существует на бумаге, а доступна и известна всем и широко применяется. Именно поэтому о выгодах работы в учреждении следует сообщать сотрудникам при приеме на работу, а затем периодически напоминать о них во время проведения плановых собраний.

*Профессионализм.* Обеспечение необходимого уровня профессионализма сотрудников начинается с набора и отбора кандидатов на вакантную должность, в ходе которых происходит определение соответствия кандидатов основным параметрам: образование, ответственность, обучаемость, стрессоустойчивость, навыки работы с компьютером и пр.

На повышение уровня профессионализма уже работающих специалистов частично влияют методы технологии «обогащения труда». Повышение уровня мотивации посредством развития профессиональной компетенции возможно путем создания системы материальных и нематериальных вознаграждений, которая будет действовать в результате повышения уровня профессионального развития и профессиональных инициатив. В результате оценки работником возможностей демонстрации своих знаний, опыта, организаторских, интеллектуальных и творческих способностей у него формируется мотивация на повышение уровня своего профессионализма, что является залогом стабильной эффективной работы. Эта теория была предложена Уильямом Оучи, который утверждал, что работники нуждаются не только в регулярном профессиональном росте, но в общественном признании своих компетенций. Для такого работника важное значение имеет то, чтобы работа была интересной, осмысленной и продуктивной, а также предоставляла определенный уровень автономности. В процессе формирования высокого уровня профессиональной мотивации не стоит забывать о тенденции морального износа профкомпетентности, которая происходит в результате появления новых технологий.

Направления развития профессиональной компетентности работников можно представить в виде векторов, изображенных на рис. 3.4[21].



**Рис. 3.4. Векторы развития профкомпетентности работников**

Доступными, применимыми и эффективными методами повышения профкомпетентности работников многофункциональных центров являются:

1. Проведение профессиональных тренингов, направленных на овладение новыми компетенциями в сфере предоставления услуг.
2. Регулярное проведение обсуждений изменений законодательной базы предоставления услуг.
3. Проведение встреч (круглых столов) с представителями органов исполнительной власти по вопросам предоставления услуг населению.
4. Проведение тренингов по взаимодействию с заявителями, поведению в нестандартных и сложных ситуациях.

*Инклюзивность.* В рамках исследования блока «people in side», то есть людей, работающих в организации, предлагается ввести термин инклюзивность (от англ. Inclusiveness – включительность, вовлеченность, всеохватность), под которой будем понимать внешнее проявление степени увлеченности работника и его заинтересованности в решении проблемной ситуации конкретного заявителя или эмоциональные выгоды, полученные в результате обращения в учреждение. Измерение данного показателя возможно путем опроса заявителей, с которыми осуществлял взаимодействие сотрудник.

Высокий показатель инклюзивности говорит о том, что в процессе подачи заявления на предоставление государственной либо муниципальной услуги, консультации либо выдачи документа посетитель остался доволен не только компетентностью специалиста, но и получил эмоциональное удовлетворение от общения с сотрудником и от обращения в учреждение в целом. Низкая инклюзивность наблюдается тогда, когда сотрудник взаимодействует с посетителем неохотно, демонстрируя отсутствие интереса к проблемной ситуации обращающегося. Данный показатель рекомендуется внедрить в общую систему оценки качества по следующему сценарию.

Согласно схеме взаимодействия заявителя и НКО «Мои Документы» процесс предоставления услуг является двусторонним процессом, требующим особого внимания к потребностям клиента, отраженным в маркетинговой модели «4С». В настоящее время приняты и действуют показатели качества госуслуги, которые в ходе опроса определяются по следующим критериям: время предоставления услуги, время ожидания в очереди, вежливость и

компетентность сотрудника, комфортность условий в помещении, доступность информации о порядке предоставления услуги.

Оценка данных параметров производится при получении результата услуги. По каждому критерию может быть выставлена оценка по пятибалльной шкале: «отлично», «хорошо», «нормально», «плохо», «очень плохо» (рис. 3.5).

Как видно из рисунка 3.5 на табло отображается оцениваемый показатель, комментарий к нему для верного истолкования и проставления объективной оценки, варианты ответа.

Время предоставления государственной услуги

**Оцените, соответствует ли срок предоставления услуги вашим ожиданиям и заявленному сроку с момента подачи заявления, включая комплект необходимых документов**

качества

☹️ Очень плохо

☹️ Плохо

😐 Нормально

😊 Хорошо

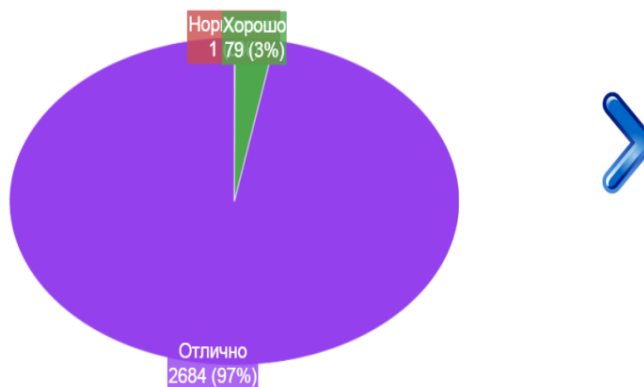
😄 Отлично

Назад
Далее

**Рис. 3.5. Система оценки качества МФЦ**

После ответа на все вопросы заявителю предоставляется возможность ознакомиться с результатами опроса (рис. 3.6). [24]

Время предоставления государственной услуги



**Рис. 3.6. Результаты опроса заявителей МФЦ**

Существующая система критериев оценки качества определяет рациональные выгоды, но не в полной мере позволяет оценить эмоциональные выгоды посетителя, которые впервые выделяются в пирамиде бренда в качестве одних из самых существенных.

Как было сказано ранее, эмоциональные выгоды формируются за счет инклюзивности сотрудников, работающих в организации, поэтому данный показатель необходим для включения в существующую систему оценки качества работы МФЦ (рис. 3.7).

#### Инклюзивность

Оцените свои эмоции от взаимодействия с сотрудником, его заинтересованность в решении Вашей проблемы, его желание предоставить Вам больше информации о госуслугах.

Очень плохо

Плохо

Нормально

Хорошо

Отлично

Назад Далее

**Рис. 3.7. Оценка уровня инклюзивности сотрудника МФЦ [25]**

Показатель инклюзивности состоит из:

1. Умения формировать благоприятную эмоциональную атмосферу в процессе предоставления услуги;
2. Умения выявлять проблемные ситуации/потребности заявителя;
3. Умения предлагать актуальные и доступные в настоящий момент к получению услуги.

Факторы, включенные в показатель инклюзивности, следует разграничивать с факторами, характеризующими профессиональные компетенции, поскольку инклюзивность говорит не столько о профессиональных навыках, сколько о вдумчивом подходе, умении сопереживать и быть сопричастным к проблеме заявителя в процессе общения.

Произвести расчет данного показателя можно по формуле (3.1):

$$Inc = (Emotion + Value + Offer) / 3 \quad (3.1) \quad [26]$$

где Inc – показатель инклюзивности;

Emotion- оценка эмоциональной составляющей;

Value – оценка установления потребностей, Offer – оценка умения предлагать услуги.

Данная формула позволяет произвести оценку показателя инклюзивности каждого сотрудника. По критериям Inc, Emotion и Value заявители выставляют оценки по пятибалльной шкале. Соответственно, нормы инклюзивности (Inc) для удобства восприятия соответствуют следующим интервалам: до 1 – «очень низкая», до 2 – «низкая», до 3 – «средняя/нормальная», до 4 – «хорошая», до 5 – «отличная (эталонная)».

Инклюзивность сотрудников по всему учреждению рассчитывается путем вычисления среднего арифметического из полученных значений по каждому сотруднику. Формула расчета показателя инклюзивности в организации имеет следующий вид (3.2):

$$Inc_o = \Sigma Inc / SS \quad (3.2) \quad [27]$$

где SS- размер выборки.

Для оценки возможности и результативности использования в деятельности рассматриваемого учреждения предложенного показателя произведем его расчет.

С целью определения объема выборки для проведения опроса по оценке уровня инклюзивности сотрудников. В качестве генеральной совокупности выступает количество обращающихся в МФЦ заявителей, поскольку показатель инклюзивности может быть определен непосредственно при обращении за услугой.

Размер выборки рассчитывается по следующей формуле:

$$SS = (Z^2 * p * (1 - p)) / C^2 \quad (3.3)$$

где SS - размер выборки,

Z - Z фактор (1,96 для 95% доверительного интервала);

p - процент интересующих респондентов (в десятичной форме по умолчанию равен 0,5);

c - доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%).

При среднем количестве заявителей в месяц за 2015 год, равном 23592, размер выборки составляет 378 человек. При

прогнозируемом среднемесячном количестве заявителей, равном 27276, размер выборки составит 379 человек.

Говоря о генеральной совокупности, стоит отметить такую важную особенность: генеральная совокупность всегда фактически состоит из меньшего количества человек, поскольку один заявитель может обращаться в МФЦ несколько раз в год, месяц и даже день.

Согласно проведенному опросу 378 заявителей в течение марта-апреля 2016 г. сумма баллов по показателю инклюзивности сотрудников МФЦ составила 1345,68.

При размере данной генеральной совокупности показатель инклюзивности для МФЦ Таганрога рассчитывается следующим образом:

$$Inc_{\circ} = \Sigma Inc / SS = \Sigma Inc / 378 = 3,56$$

Показатель инклюзивности для МФЦ Таганрога составляет 3,56, что относится к середине интервала «до 4 баллов». Инклюзивность от 3 до 4 баллов является средней, ее расположение в середине данного интервала говорит о необходимости принятия мер, направленных на ее приближение к наилучшему показателю.

Для определения будущей выборки можно воспользоваться данными прогнозирования потока заявителей многофункционального центра. На основании имеющихся данных за предшествующие два года производится построение графика и формирование линии тренда с расчетом ее формулы. Согласно произведенному прогнозу до конца 2016 года среднее количество заявителей в месяц составит 27276 человек, а в начале 2017 года увеличится до 30006. Для этих значений размер выборки составит 379 человек [39].

Определение размера будущей выборки заявителей является лишь одним направлением использования полученных прогнозных значений. Использование приведенных инструментов службой маркетинга позволяет не только оценить существующее состояние учреждения, но и сформировать сверхактуальный план маркетинга, способный решить выявленные проблемы.

Таким образом, внедрение стандартов обслуживания способствует структуризации, сокращению времени и повышению качества процесса предоставления государственных и муниципальных услуг населению. Вместе с этим, за счет роста профессионального уровня персонала происходит рост количества удовлетворенных заявителей, сокращается количество конфликтных ситуаций. Со временем каждый сотрудник отмечает положительные

стороны внедрения стандартов обслуживания, поскольку ему становится гораздо проще работать. Важно обратить внимание на то, что стандарты обслуживания не являются статичным документом. С течением времени они должны подвергаться анализу и последующей корректировке.

Эффект от внедрения стандартов обслуживания и оптимизации системы оценки качества в совокупности способствуют формированию положительного образа центров «Мои Документы». При совмещении внедрения СОс оценкой показателя инклюзивности, маркетинговое подразделение оснащается эффективным инструментом оценки уровня осознания сотрудниками идей и положений нового бренда.

Таким образом, по результатам третьей главы возможны следующие выводы. Анализ бренда «Мои Документы» позволил определить основную идею данных центров – госуслуги близко и на все случаи жизни. С помощью пирамиды бренда удалось определить основные направления совершенствования системы взаимодействия граждан и учреждения – формирование эффективной системы демонстрации рациональных и эмоциональных выгод обеих сторон от процесса предоставления услуг в многофункциональном центре. Для повышения качества процесса предоставления услуг сотрудниками центра были выявлены основные эмоциональные и рациональные выгоды, определены способы повышения профкомпетентности, разработана программа обогащения труда, разработан стандарт обслуживания.

В результате исследования стало очевидно, что анализ маркетинговой деятельности, основанный на исследовании блоков «people in side» и «people out side» по моделям RPPI и 4C соответственно являются неотъемлемой частью изучения маркетинга любой некоммерческой организации. Изучая особенности услуг, предоставляемых конкретной НКО, потребности людей, обращающихся в организацию, и людей, работающих в ней, можно сформировать оптимальную систему маркетинга, которая будет способствовать достижению основных целей некоммерческого маркетинга – удовлетворению нематериальных нужд и потребностей населения.

Как показало исследование блока «people in side» по модели RPPI (4E.), факторы, влияющие на эффективность работы сотрудников многофункциональных центров во многом пересекаются.



Таким образом, воздействие на один из них может оказывать положительное влияние и на другие. Изучение существующей системы управления данными факторами в организации в очередной раз приводит к выводу о необходимости внедрения разработанных стандартов обслуживания, предназначенных для систематизации и структуризации информации, необходимой в процессе предоставления государственной и муниципальной услуги. Предлагаемый к внедрению показатель инклюзивности позволит отразить заинтересованность и мотивированность сотрудников учреждения в общем и по отдельности. Особенно важно производить оценку показателя инклюзивности до и после внедрения единого бренда. Таким образом, руководство сможет оценить эффект реализуемых маркетинговым подразделением мероприятий.

\* \* \*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования сделан вывод о том, что наблюдаемый в Российской Федерации рост количества некоммерческих организаций говорит об общем увеличении роли деятельности, связанной с удовлетворением нематериальных потребностей граждан, а также достижением общественных благ. В сложившихся условиях для НКО актуален вопрос эффективной организации маркетинговой деятельности.

В данном исследовании были рассмотрены основы организации маркетинга в некоммерческой организации и методы, с помощью которых он может быть реализован. По результатам проделанной работы можно отметить, что все поставленные задачи были решены и сделаны соответствующие выводы.

В первой главе была выявлена динамика развития НКО и их отличительные особенности:

1. Ориентированность на удовлетворение нематериальных потребностей населения и организаций;

2. Предоставление (преимущественно) услуг, отличающихся свойствами:

- неосвязаемости;
- неразрывности с процессом предоставления;
- изменчивости;
- подверженности колебанию спроса.

3. Важное значение самого процесса взаимодействия сотрудника и клиента в процессе предоставления услуг.

Рассмотрены теоретические основы маркетинга некоммерческих организаций, описаны модели маркетинга, с помощью которых можно осуществить наиболее эффективное исследование. С учетом специфики НКО выделены их преимущества и недостатки существующих моделей маркетинга, предложена новая модель 4E (RPPI) и схема организации маркетинга НКО.

Во второй главе рассматривались особенности создания Многофункциональных центров как вида некоммерческих организаций. Изучена история развития МАУ «МФЦ Таганрога», приведена организационная характеристика учреждения, результаты работы организации с момента ее возникновения. Изучено материально-техническое и кадровое обеспечение учреждения. На основе проведенного во второй главе исследования было отмечено соблюдение стандартов комфортности, установленных на

законодательном уровне Постановлением Правительства №1376, соблюдение требований программы «Доступная среда». Была выявлена востребованность центров госуслуг, расположенных на территории г. Таганрога.

В третьей главе был проанализирован брендбук, утвержденный для всех Многофункциональных центров РФ. Рассмотрена маркетинговая деятельность МАУ «МФЦ Таганрога» и степень внедрения нового фирменного стиля. Проведено когнитивное моделирование, указавшее основные направления организации маркетинга данной НКО: создание маркетингового подразделения, повышение профессионализма, мотивации и степени инклюзивности сотрудников, разработка алгоритма операционных действий. В данных направлениях было произведено следующее:

- сформировано предложение по организации маркетингового подразделения в учреждении;
- определены функции маркетингового подразделения МАУ «МФЦ Таганрога»;
- предложены механизмы осуществления маркетинговых исследований;
- разработана система обогащения труда сотрудников;
- разработан стандарт обслуживания заявителей учреждения;
- предложен и рассчитан показатель инклюзивности, способный оценить важный с точки зрения нового бренда «Мои Документы» уровень включенности и заинтересованности сотрудника процессом предоставления услуг (своей работой).

Эффективная маркетинговая деятельность позволяет НКО формировать благоприятное общественное мнение о себе и своей деятельности, демонстрировать свой положительный образ. Немаловажно и то, что в результате положительной общественной оценки у большинства видов НКО появляется возможность получать больший объем бюджетных ассигнований, расширять и улучшать свою деятельность. Сформированный в ходе исследования комплекс мер является тиражируемым, поэтому может быть применен в других некоммерческих организациях, вне зависимости от их вида.

\* \* \*

**ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА**

- [1]. Составлено авторами на основе данных Федеральной службы государственной статистики
- [2]. Составлено авторами на основе данных Федеральной службы государственной статистики.
- [3]. Составлено авторами на основе данных Федеральной службы государственной статистики.
- [4]. Составлено авторами на основе: Маркетинг. Учебник для студентов бакалавриата. под ред. И. В. Липсица. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012
- [5]. Составлено авторами по материалам исследования на основе схемы, представленной на с.31
- [6]. Разработано авторами.
- [7]. Разработано авторами.
- [8]. Разработано авторами.
- [9]. Разработано авторами.
- [10]. Рассчитано авторами по материалам отчетов о деятельности МАУ «МФЦ Таганрога»
- [11]. Составлено авторами по материалам отчетов о деятельности МАУ «МФЦ Таганрога»
- [12]. Составлено авторами по материалам отчетов о деятельности МАУ «МФЦ Таганрога»
- [13]. Составлено на основе Руководства по фирменному стилю центров «Мои Документы»
- [14]. Составлено на основе Руководства по фирменному стилю центров «Мои Документы»
- [15]. Разработано авторами.
- [16]. Разработано авторами.
- [17]. Разработано авторами.
- [18]. Разработано авторами.
- [19]. Разработано авторами.
- [20]. Разработано авторами.
- [21]. Разработано авторами.
- [22]. Разработано авторами.
- [23]. Составлено авторами на основе методологии Ф. Герцберга.
- [24]. Составлено на основе ИИС МФЦ.
- [25]. Разработано авторами.
- [26]. Разработано авторами.
- [27]. Разработано авторами.

\* \* \*

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 15.02.2016, с изм. от 30.03.2016).
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. №1391-ст.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016).
4. Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2008 годах (в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 09.02.2008 № 157-р, Постановления Правительства Российской Федерации от 28.03.2008 № 221)
5. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 года № 146-ФЗ.
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.03.2011 г. №175 (ред. от 11.09.2012) «О государственной программе Российской Федерации «Доступная среда» на 2011 - 2015 годы».
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг».
8. Решение Городской Думы города Таганрога от 28.02.2012 г. № 393 «О согласовании создания муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в г. Таганроге».
9. Федеральный закон от 03.11.2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях».
10. Федеральный закон от 05.05.2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».
11. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 09.03.2016) «О некоммерческих организациях».
12. Федеральный закон Российской Федерации от 1.07.2011 г. № 169-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
13. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. Федеральных законов от 06.04.2011 № 65-ФЗ, от 01.07.2011 № 169-ФЗ, от 11.07.2011 № 200-ФЗ, от 18.07.2011 № 239-ФЗ, с изм., внесенным Федеральным законом от 27.06.2011 № 162-ФЗ).

14. Borysova T.M. Vectors of marketing implementation into domestic practice of non-profit entities. *Маркетинг и менеджмент инноваций*. 2015. № 4. С. 59-67.

15. Андреев С. Н. Особенности поведения потребителей некоммерческих продуктов//*Маркетинг и маркетинговые исследования*. № 1 (91). Февраль 2011. С.68-74.

16. Андреев С.Н. Процесс поведения потребителей некоммерческих продуктов//*Инициативы XXI века*. 2014, №4, С. 34-36.

17. Андреев С.Н. Сочетание некоммерческой и коммерческой составляющих деятельности некоммерческих субъектов. Современная экономика: концепции и модели инновационного развития. Материалы VI международной научно-практической конференции, М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2014.

18. Андреев С.Н., Панченков А.В. Оценка результативности деятельности и маркетинга некоммерческих субъектов//*Российское предпринимательство*. 2013, 0.1 п.л.

19. Андреев С.Н., Рыкалина О.В. Общность содержания и функций логистической и маркетинговой деятельности//*Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2013, №5, 0.5 п.л.

20. Андреев С.Н., Рыкалина О.В., Гринева О.О. Разработка программы продвижения крупного города как туристического бренда//*Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2012, №7. С. 16-21.

21. Аюпов Р. Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала // *Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф.* (г. Уфа, апрель 2013 г.). — Уфа: Лето, 2013. — С. 85-87

22. Безпалова А.Г. *Маркетинг в сфере услуг (сервисная деятельность)*. Учебное пособие / Москва, 2014.

23. Беляцкая Т.Н., Маклакова О.М. *Маркетинг: методика составления плана*. Минск: БГУИР, 2015. – 114с.

24. Бунеева Р.И. Концептуальные основы совершенствования социально-экономического механизма некоммерческой организации (на примере организаций потребительской кооперации) // *РИСК: Ресурсы, Информация, снабжение, конкуренция*. 2010. № 1.

25. Бурменко Т.Д. и др. *Сфера социально-значимых услуг: теоретические и прикладные аспекты деятельности организаций*. Монография. Иркутск, 2012. Том Часть 1.

26. Воловикова Б.П., Ушакова Т.В. *Методологический инструментарий и практические аспекты инновационного маркетинга*. Омск, 2013.

27. Герасимова Г.И. *Связи с общественностью: институциональный уровень управления*. ФГБОУ ВПО "Тюменский государственный нефтегазовый университет". Тюмень, 2015.

28. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 1999. - 656 с. ISBN 5-8001-0018-7

29. Жариков Г.А., Становкин С.К. Маркетинг и его особенности в России. Монография / Москва, 2014.

30. Иваненко О.В. Особенности использования концепции некоммерческого маркетинга в современных организациях. В сборнике: Современные подходы к модернизации экономики, образования и кооперации. Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. 2012. С. 177-186.

31. Исаев Р.А. Подсистема визуализации нечетких когнитивных моделей в составе системы поддержки принятия решений. Новые горизонты Материалы Международной конференции-конкурса. 2015. С. 140-144.

32. Комаров П.И., Слободич А.Н., Шарай В.В. Маркетинг некоммерческих организаций. ФЭн-наука. 2015. № 7 (46). С. 8-10.

33. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга. 5-е европ. изд. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. 752 с.

34. Котляров И. Д. Сущность услуги как экономического блага // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012с. - № 3. – С. 79-86.

35. Коханова Н.М., Филинова Н.В., Мочалов И.А., Калашникова И.В., Резвушкин С.В. Современные технологии маркетинга, применяемы для продвижения товаров и услуг. Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 51. С. 7-11.

36. Маркетинг. Учебник для студентов бакалавриата. под ред. И.В. Липсица. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012 — ISBN 978-5-9704-2112-3 — 576 с.

37. Маркетинг: учебное пособие/ под общ. ред. И.И. Скоробогатых, Т.В. Муртузалиевой.-Москва: ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 2014. Коллектив авторов. Гл. 10 (0.70 п.л.), Гл. 15 (0.75 п.л.).

38. Мартакова К.А. «Выявление проблем в деятельности некоммерческой организации». Общество в эпоху перемен: современные тенденции развития : материалы Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках II Междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». 24—26 нояб. 2014 г. Ч. 1. — Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. — 422 с.

39. Мартакова К.А. «Выявление тенденций активности заявителей в деятельности МАУ МФЦ Таганрога». Сборник трудов 61-й студенческой научной конференции института управления в экономических,

экологических и социальных системах.- Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2014. – 270 с.

40. Мартакова К.А. «Повышение качества предоставляемых услуг в многофункциональных центрах (МФЦ) Таганрога». Современное состояние экономики России и экономический механизм инновационного развития. Сборник научных трудов II Всероссийской научной конференции с международным участием (23 октября 2014, г. Тверь)/ под ред. д.э.н., проф., акад. РАЕН Г.А. Александрова. – Тверь: СФК- офис, 2014. -422с.

41. Мартакова К.А. «Применение когнитивного моделирования в управлении некоммерческой организацией» Информационные технологии, системный анализ и управление (ИТСАиУ-2014)/ Сборник трудов XII Всероссийской научной конференции молодых ученых аспирантов и студентов, г. Таганрог, 18-19 декабря 2014 г. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2015 – Т.4. – 196 с.

42. Мартакова К.А., Чаушьян Н.А. «Анализ процесса предоставления услуг в некоммерческой организации». Информационные технологии, системный анализ и управление (ИТСАиУ-2014)/ Сборник трудов XII Всероссийской научной конференции молодых ученых аспирантов и студентов, г. Таганрог, 18-19 декабря 2014 г. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2015 – Т.4. – 196 с.

43. Мартакова К.А., Чаушьян Н.А. «Формирование бренда «Мои документы» в системе многофункциональных центров». Проблемы автоматизации. Регионально управление. Связь и автоматика. – ПАРУСА-2014\*/ Сборник трудов III Всероссийской научной конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, г. Геленджик, 20-21 ноября 2014 г. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2014 – Т.2. - 384 с.

44. Мартакова К.А., Чаушьян Н.А., Михайлюк Ю.С. «Оценка эффективности функционирования МФЦ в г. Таганроге». Современные наукоемкие технологии. Москва: Издательский дом «Академия Естествознания» -2014. - № 7-3.

45. Мартакова К.А., Чаушьян Н.А., Подопригора М.Г. «Маркетинг некоммерческой организации. Ренейминг Многофункциональных центров». Электронное периодическое издание «Экономика и социум» №4(13) (октябрь-декабрь 2014г.) Отв. редактор А.А. Зарайский.

46. Многофункциональный центр предоставления государственных услуг: модель, назначение и принципы организации. Опыт Центрального административного округа г. Москвы / С. Байдаков, Г. Озеров, О. Савельев. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013. – 200 с.



47. Молчанова Е.В. К вопросу мотивации вовлечения молодежи в современное волонтерское движение: региональный аспект. Экономика и социум. 2013. № 1 (6). С. 536-547.

48. Молькин А.Н., Суханова Т.В. Роль рекламы в продвижении инноваций в некоммерческих организациях. Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 52-56.

49. Сидорчук Р.Р., Скоробогатых И.И., Андреев С.Н. и др. Хроники объединенного фонда электронных ресурсов "Наука и образование". Разработка методологии проведения экспертизы эффективности программы лояльности, 2014. Т.1. №12 (67). С.10.

50. Сысолятин А.В. Модели маркетинга услуг. Проблемы современной науки и образования. 2014. № 11 (29). С. 39-41.

51. Тен Ю.П. Организация маркетинговой деятельности на мировом рынке: социально-экономический и этнокультурный аспекты. Монография / Ростов-на-Дону, 2014.

52. Толстяков Р.Р., Нгуен Тхи Ча Ми. Маркетинговые коммуникации, используемые в некоммерческих организациях. Труды Естественнонаучного и гуманитарного факультета Тамбовского государственного технического университета сборник научных и научно-методических статей. Тамбовский государственный технический университет. Тамбов, 2014. С. 262-269.

53. Хандамова Э.Ф. Маркетинговое коммуникационное поле предприятия: формирование и развитие. Монография / Краснодар, 2014.

54. Хиникадзе Т.А. Маркетинг государственных услуг и его особенности. Экономика и социум. 2014. № 2-4 (11). С. 984-987.

55. Христофоров А.В. и др. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы. Монография. Москва, 2015.

56. Цынгугева И.Ц. Государственные услуги и комплекс маркетинга: попытка анализа. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2012. № 7. С. 75-77.

57. Юлдашева О.У. Секреты маркетинга услуг: теория и технология. Управление продажами. 2016. № 2. С. 148-149.

58. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction, Pearson, 2015. — 673 p.

59. Lauterborn, R.F. New marketing Litany: 4Ps Passe; 4Cs Take Over/ R.F. Lauterborn// Advertising Age, 1990.-1 October.- p. 26.

60. Shostack G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing // Journal of Marketing. 1977. 41 (April). P. 73–80.

61. Бондаренко А.Ф. Маркетинг Навчально-методичний посібник. — Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2008. — 98 с.

62. Борисова Т.М. Некоммерческий маркетинг в контексте пространственно-временного подхода. Веснік Гродзенска гадзяржа ўнага

Ўніверсітэта імя Янкі Купалы. Серыя 5: Эканоміка. Сацыялогія. Біялогія. 2015. № 1 (188). С. 59-65.

63. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфэры паслуг. Навчальны посібнік – К.: Цэнтр учбовай літэратуры, 2012. - 384 с.

64. Australian Government, Department of Human Services. [Электронны рэсурс]. URL: [https://www.humanservices.gov.au/?utm\\_id=7](https://www.humanservices.gov.au/?utm_id=7).

65. Government of Canada. [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml>.

66. Plenum Brand Consultancy. [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.plenum.ru/agency/>.

67. Адмрформа.рф. Портал оператывнога взаімодействія участніков совершествования государственного управления. [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.admreforma.ru/>.

68. Информационное агентство Credinform. [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.credinform.ru/ru-RU/herald/details/cee3ab73736a>

69. Информационное агентство ТАСС. [Электронны рэсурс]. URL: [tass.ru](http://tass.ru).

70. Муниципальное автономное учреждение Октябрьского района «Многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг». [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.oktmfc.ru/>.

71. МФЦ.РФ. [Электронны рэсурс]. URL: <http://xn--11aqg.xn--p1ai/>.

72. Официальный портал МАУ «МФЦ Таганрога». [Электронны рэсурс]. URL: <http://taganrog.mfc61.ru/>.

73. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. [Электронны рэсурс]. URL: <https://www.mos.ru/>.

74. Президент России. [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.kremlin.ru>.

75. Самый практичный сайт по маркетингу. [Электронны рэсурс]. URL: <http://powerbranding.ru>.

76. Система поддержки принятия решений (СППР) «ИГЛА» (Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив). [Электронны рэсурс]. URL: <http://iipro.tu-bryansk.ru/quill/>.

77. Федеральная служба государственной статистики. [Электронны рэсурс]. URL: <http://www.gks.ru/>.

\* \* \*

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Сравнительная характеристика автономных  
и бюджетных учреждений

Критерий	Бюджетное учреждение	Автономное учреждение
Управление	- учредитель; - руководитель	- учредитель; - наблюдательный совет; - руководитель; - иные органы, предусмотренные федеральными законами и уставом АУ (пункт 2 статьи 8, статья 9 ФЗ №174)
Участие учредителя в финансировании учреждения	Финансирует полностью или частично (п. 2 ст. 120 ГК РФ)	Финансирует: - выполнение государственного задания (по нормативу); - расходы на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных учредителем или приобретенных за счет выделенных учредителем средств; - уплата налогов, в качестве объекта налогообложения по которым является недвижимое имущество; - расходы на развитие в рамках утвержденных программ.
Источник финансирования	- соответствующий бюджет или бюджет государственного внебюджетного фонда; - иные не запрещенные федеральными законами источники (п. 2 ст. 120 ГК РФ)	- соответствующий бюджет или бюджет государственного внебюджетного фонда; - иные не запрещенные федеральными законами источники; - самостоятельная хозяйственная деятельность (п. 4 ст. 4, п. 3 ст. 2 ФЗ №174)
Способ финансирования учредителем	Смета доходов и расходов (п. 3 ст. 161 БК РФ)	Субвенции и субсидии (п. 4 ст. 4 ФЗ №174)
Ответственность по своим обязательствам	Отвечает находящимися в распоряжении БУ денежными средствами (п. 2 ст. 120 ГК) РФ	Отвечает закрепленным за АУ имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (п. 4 ст. 2 ФЗ №174)
Ответственность учредителя по обязательствам учреждения	Несет субсидиарную ответственность по обязательствам при недостаточности денежных средств (п. 2 ст. 120 ГК РФ)	Не несет ответственность по обязательствам автономного учреждения (п. 5 ст. 2 ФЗ №174)

Распоряжение доходами	Доходы поступают в соответствующий бюджет (п. 4 ст. 41, собственнику п. 2 ст. 42 БК РФ)	Распоряжается самостоятельно. Собственник имущества автономного учреждения не имеет права на получение доходов от использования имущества и деятельности автономного учреждения (п.п. 8 и 9 ст. 2 ФЗ №174)
Право участвовать в уставном складочном капитале, быть учредителем другого ЮЛ	Не имеют (п. 1 ст. 298 ГК РФ)	Имеют право вносить имущество в уставный (складочный) капитал других юридических лиц, передавать имущество другим юридическим лицам в качестве их учредителя или участника (с согласия своего учредителя) (п. 6 ст. 3 ФЗ №174)
Право на привлечение заемных средств	Не имеют (п. 8 статьи 161 БК РФ)	Имеют право привлекать заемные средства (ст. 14 ФЗ №174)
Обособленно учитываются	- бюджетные средства (п. 1 ст. 321.1 НК РФ); - доходы (расходы), полученные (произведенные) для ведения приносящей доход деятельности (п. 2 ст. 298 ГК РФ)	- средства, полученные в виде субвенций и субсидий, и расходы, произведенные за их счет (п. 2 ст. 251 НК РФ); - недвижимое и особо ценное движимое имущество, закрепленное, учредителем или приобретенное за счет средств, выделенных учредителем на приобретение такого имущества (п. 5 ст. 3 Закона); - доходы (расходы), полученные (произведенные) для ведения самостоятельной хозяйственной деятельности (п. 2 ст. 251 НК РФ)
Органы, куда предоставляется информация своей деятельности	- главный распорядитель; - орган, организующий исполнение бюджета; - органы государственной статистики; - налоговые органы (ст. 289 НК РФ); - иные органы и лица в соответствии с законодательством РФ	- органы государственной статистики; - налоговые органы; - иные органы и лица в соответствии с законодательством РФ и уставом АУ (п. 12 ст. 2 ФЗ №174)
Публичность отчетов	Публичные отчеты не требуются	Ежегодно публикует отчеты о своей деятельности и об использовании закрепленного за АУ имущества (п. 10 ст. 2 ФЗ №174)

**Научное издание**

*(в авторской редакции)*

**Пивоварова Карина Александровна  
Подопригора Марина Геннадиевна**

**СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГА  
НЕКОМЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**МОНОГРАФИЯ**

Налоговая льгота – общероссийский классификатор  
продукции ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры  
Подписано в печать 08.08.2016. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная.  
Печать трафаретная, гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 11,04.  
Уч.-изд. л. 12,88 Заказ 211. Тираж 500 экз. (1-й завод 1-20 экз.).  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Воронежский государственный педагогический университет».  
Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии университета.  
344043, г. Воронеж, ул. Ленина, 86.





