

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»**

На правах рукописи

БЕЛОВА ЮЛИЯ ИГОРЕВНА

**УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук,
профессор Масленников В.В.

Москва 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ	11
1.1 Роль, задачи и функции управления некоммерческими организациями.....	11
1.2 Виды деятельности НКО и соответствующие им результаты.....	25
1.3 Методы и показатели оценки результативности НКО.....	43
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ НКО	61
2.1 Анализ условий оценки результативности НКО.....	61
2.2 Оценка результатов текущей деятельности НКО.....	76
2.3 Перспективы развития инструментария управления проектной деятельностью НКО.....	90
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НКО НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ	103
3.1 Модель управления НКО на основе оценки результативности.....	103
3.2 Деятельность НКО в различных сферах некоммерческих услуг.....	123
3.3 Планирование и оценка результативности НКО.....	134
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	152
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время парадигмой развития России наряду с построением инновационной экономики является построение социального государства. Традиционно в России функции по социальному обеспечению выполняло само государство, создавая различные организации, финансируемые за счет бюджета. Однако результат такой организации важнейшего для общества вида деятельности в настоящее время подвергается сомнению во многих областях. Причем практика организации социального обеспечения в России отличается от таковой в других странах. Также растет интерес общественности к выражению своих творческих интересов через объединение путем создания некоммерческих организаций (НКО).

По своим основным показателям российский некоммерческий сектор заметно отстает от некоммерческого сектора в развитых странах. В России вклад НКО в ВВП составляет 1,2%, в то время как в США этот показатель равен 7,5%, Германии – 3,9%, Франции – 3,8%. Занятость в некоммерческом секторе России составляет 1,1% от общего числа работающего населения. Для сравнения, в США этот показатель равен 11%, в Германии – 4,93%, во Франции – 4,9%. В среднем, по совокупной оценке, в развитых странах государственное финансирование НКО составляет 48% их дохода, в развивающихся странах – 22%, а в России – только 5%. Характеристика доходов НКО в России также отличается от стран, где некоммерческий сектор играет более значимую и заметную роль. В среднем в развитых странах доходы от деятельности, включая членские взносы, составляют 35%, в развивающихся странах – 61%, в России – 22%. Также и структура иных доходов НКО различна: пожертвования бизнеса, граждан и фондов – 17% от всех доходов НКО в развитых и развивающихся странах, в России – 73%. Важным является и тот факт, что в России около 70% НКО не ведут активной деятельности и более 40% прекращает ее в течение двух лет после создания организаций. При этом проблема состоит не в том, что в России некоммерческий

сектор имеет иную структуру, а скорее в том, что необходимо обеспечить такое управление им, при котором НКО будут играть значимую роль в обществе.

Малое влияние НКО в социальной сфере и недостаточный уровень управления в них осложняет развитие не только гражданского общества, но и экономики в целом. Понимая это, проблему развития НКО с 2012 года активно решает государство. И основным является вопрос о финансировании некоммерческой деятельности. Для обеспечения эффективного распределения средств применяются механизмы конкурсного финансирования, спонсорства. При этом ключевым является вопрос о достижении НКО заявленных целей, в то время как инструментарий оценки результативности НКО разработан недостаточно. Так, ряд методов позволяют оценить только качественно результат деятельности, другие методы – затраты на функционирование НКО. Также не решенным является вопрос о комплексной системе оценки, способной показать результативность НКО в целях выбора получателя средств для продолжения деятельности с одновременным использованием той же системы для повышения результативности управления самими НКО.

Учитывая практическую значимость проблемы оценки результативности НКО в современных условиях и недостаточную научно-методическую проработку данной проблемы, тему диссертации «Управление результативностью некоммерческих организаций» можно считать актуальной.

Степень научной разработанности проблемы. Причины возникновения такого феномена как некоммерческая деятельность, место и роль НКО в развитии современного общества изучалась иностранными учеными, среди которых Б. Вейсброд, Г. Хансманн, М. Крашински, Е. Фама, М. Дженсен, А. Бен-Нер и др. Они внесли большой вклад в развитие теории управления НКО в связи со становлением государственного управления на принципах социального партнерства.

Проблемы российских НКО и их развитие изучались Р.И. Бунеевой К.К. Кожевниковой, Л. Н. Коноваловым, В.Н. Якимец и др. Работы указанных

ученых позволили раскрыть содержание и суть тех проблем, которые стоят перед менеджментом НКО в современной России.

Вопросы оценки результативности и эффективности в некоммерческой сфере нашли отражение в работе российских ученых, среди которых Е.Г. Тарханова, Е.Л. Шекова, Е.И. Борисова, Л.И. Полищук, Е.В. Сысоев, Д.А. Кутьев, В.А. Макаров и др. Большой вклад в теорию оценки результативности внесли иностранные исследователи: Р. Херман, С. Кумблакар, С. Ловел, Б. Вейсброд и др.

При этом изучение в единстве целей, обусловленных миссией НКО и текущей деятельности, включая проблемы разработки унифицированных систем оценки с учетом особенностей деятельности НКО и ответственностью перед грантодателями, спонсорами и жертвователями, остались не рассмотренными в полной мере. В связи с чем изучение проблем управления на основе оценки результативности, представляется важной и своевременной задачей для науки и практики.

Область исследования. Диссертация соответствует следующим пунктам специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), паспорта научных специальностей ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации: 10.6. Управление по результатам. Система ответственности в сфере публичного управления, 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления, 10.27. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретических основ и методического инструментария управления некоммерческими организациями на основе оценки их результативности.

Для достижения указанной цели решены следующие научно-методические и практические задачи:

- уточнить место и роль некоммерческого сектора в развитии экономических и общественных отношений в современной России;
- разработать классификацию видов деятельности НКО, отражающую реальное разнообразие и развитие функций некоммерческого сектора в экономике;
- провести критический анализ существующих подходов к оценке эффективности и результативности и обосновать возможность их использования для управления в НКО;
- обосновать применение целевого и проектного подходов к управлению НКО;
- уточнить требования к системе показателей для использования в процессе управления в некоммерческой сфере;
- разработать методический инструментарий для оценки текущей деятельности НКО, включая систему показателей результативности и алгоритм оценки;
- сформировать методический подход для оценки результативности проектной деятельности в НКО, систему показателей и алгоритм оценки проектов;
- разработать модель управления НКО на основе сводной оценки результативности текущей и проектной деятельности, позволяющую обосновывать управленческие решения по развитию НКО;
- провести апробацию разработанных модели и алгоритмов управления НКО.

Объектом исследования являются некоммерческие организации (НКО) осуществляющие практическую деятельность по созданию общественно значимых благ, за счет привлечения средств спонсоров и благотворителей.

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие при планировании и оценке результативности деятельности НКО.

Теоретической, методологической и информационной базой исследования являются конкретные приложения теории научного познания к предмету исследования.

Теоретическую основу диссертационного исследования составляют труды отечественных и зарубежных учёных, ведущих специалистов по вопросам теории и методологии менеджмента, материалы научных конференций и исследований в этой области, периодические научные издания, методологические и справочные материалы. Работа базируется на основных положениях законов Российской Федерации, нормативно-правовых документах Правительства Российской Федерации, Министерства юстиции Российской Федерации, Общественной Палаты Российской Федерации.

Методологической основой исследования послужил диалектический метод познания, сущность которого заключается в использовании системного подхода к изучаемым явлениям, определяющим основные закономерности развития управленческих отношений в их взаимосвязи с проблемами общества. В процессе исследования для сбора и обработки материалов применены общенаучные и специальные методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, детализация, обобщение, сравнение, классификация и группировка.

Информационной базой исследования послужила отчётность некоммерческих организаций, аналитические и статистические данные, материалы о текущей и проектной деятельности ведущих НКО России.

Научная новизна диссертационной работы заключается в усовершенствовании теоретических подходов и разработке методического инструментария управления НКО, с применением модели и алгоритмов планирования и контроля показателей результативности.

Наиболее значимые научные результаты диссертационной работы, содержащие новизну, отражены в следующих положениях, являющихся предметом защиты:

1. Разработана классификация видов деятельности НКО, основанная на разделении характерных для НКО мероприятий на текущую и проектную

деятельность. Классификация позволяет унифицировать описание структуры деятельности некоммерческих организаций в формате типовых групп, по мероприятиям и проектам. Отличие предложенной классификации от существующих, состоит в учете фактического разнообразия видов деятельности НКО в современных условиях и возможности построения на основе классификации единого методического подхода к оценке результативности НКО в процессе достижения уставных целей.

2. Предложено методическое обеспечение управления и оценки результативности текущей деятельности НКО, включающее систему показателей и алгоритм планирования и контроля результатов, и позволяющее обосновывать решения о развитии или корректировке отдельных направлений текущей деятельности НКО. Отличие предложенного инструментов оценки состоит в возможности учета затрат на достижение текущих целей НКО, комплексности охвата всех видов текущей деятельности НКО, а также возможности его использования для сравнения НКО различных сфер и направлений деятельности.

3. Разработан методический инструментарий планирования и контроля результативности проектов и проектной деятельности НКО в целом, основанный на использовании алгоритма управления проектной деятельности НКО и балльной шкалы при формировании показателей результативности в процессе подготовки и при оценке фактического результата проекта. Предложенный инструментарий отличается возможностью количественного выражения плановых и фактических, в том числе и отсроченных, результатов проектов НКО.

4. Разработана модель управления НКО на основе оценки результативности деятельности. Модель содержит порядок и последовательность действий менеджмента НКО при формировании планов и контроле достигнутых результатов. Модель включает, как составную часть, инструментарий, системы и показатели оценки результативности текущей и проектной деятельности НКО. В отличие от применяемых в настоящее время моделей управления НКО, разработанная модель позволяет использовать современные методы стратегического анализа, целеуказания, учитывает особенности проектной

деятельности в некоммерческой сфере. Неотъемлемой частью модели является сводная система оценки результативности НКО, которая позволяет, как оценивать общую результативность деятельности, но и вырабатывать рекомендации по дальнейшему управлению НКО.

Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в развитии теории управления некоммерческими организациями, в части обеспечения эффективного планирования и организации деятельности через оценку ожидаемой степени достижения целей функционирования НКО. В частности, дополнены принципы управления НКО современных условиях, сформирована система показателей для оценки результативности НКО, предложен метод их группировки в комплексный показатель. Также вклад в развитие теории управления НКО вносят положения диссертации о подходах к отбору мероприятий для НКО, являющиеся составной частью реализации модели управления НКО на основе оценки результативности.

Методическая и практическая значимость диссертации заключается в разработке модели управления НКО на основе оценки результативности деятельности, частью которой является система рекомендаций по повышению результативности НКО в условиях ограниченных ресурсов. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы органами государственной власти, грантодателями, спонсорами НКО для решения задач конкурсного распределения средств на поддержку НКО; а также менеджментом НКО для повышения результативности деятельности и формировании комплексов тех мероприятий, которые с минимальными затратами позволят достичь уставных целей.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты выполненного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение на седьмой международной научно-практической конференции студентов, магистров, аспирантов и молодых ученых «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития», РЭУ им. Г.В. Плеханова 09.12.2016 г.; на

общем собрании членов Национального союза саморегулируемых организаций в области промышленной безопасности (Москва, 25.01.2017 г.).

Апробация научно-методических разработок проведена на материалах деятельности трех НКО: АНО «Центр информационно-аналитической и правовой поддержки органов исполнительной власти и правоохранительных структур (ЦИАПП)»; РОО «Яблочко»; НКО «Фонд общественной дипломатии».

Авторские разработки внедрены в Национальном союзе саморегулируемых организаций в области промышленной безопасности.

Публикации. Основные результаты исследования нашли отражение в 4 статьях [5, 6, 7, 8], общим объемом 2,9 п.л. в рецензируемых изданиях, а также в научной монографии «Основы управления результативностью некоммерческих организаций» [9], объемом 9 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Основное содержание работы изложено на 162 страницах, содержит 45 таблиц, 20 рисунков, 21 формулу.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

1.1 Роль, задачи и функции управления некоммерческими организациями

Некоммерческий сектор экономики в современных условиях становления гражданского общества можно рассматривать как важнейшего партнера государства по оказанию социальных услуг. Спектр таких услуг в развитом обществе достаточно широк и не ограничивается уже традиционным их набором: образование, здравоохранение и др. Некоммерческий сектор имеет преимущества перед государством в динамике своего развития и скорости изменения комплексов услуг при изменениях в их потребности. Можно провести аналогию с государственными и частными коммерческими предприятиями. Известно, что в рыночной экономике именно инициатива частных предпринимателей позволяет быстро реагировать на возникший спрос и обеспечить его удовлетворение на основе реализации рыночных принципов свободной конкуренции и рыночного ценообразования. И именно от некоммерческого сектора экономики следует ожидать такого же воздействия на гражданское общество, когда инициатива граждан позволяет выявлять изменения в потребностях и удовлетворять их наилучшим образом, обеспечивая, тем самым, сбалансированное социальное обеспечение и реализацию прав граждан на выражение своего мнения и иных интересов.

В России некоммерческий сектор экономики ассоциируют с некоммерческими организациями. И именно показанная выше роль в социально-экономическом развитии страны и предусматривается для НКО положениями Федерального закона от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

[57]. Гражданский кодекс Российской Федерации предусматривает, что деятельность некоммерческой организации возможна при образовании юридического лица [16]. Предусмотрено несколько организационно-правовых форм НКО. Выделим среди них наиболее распространенные:

- учреждения;
- общественные организации;
- автономные некоммерческие организации;
- потребительские кооперативы;
- ассоциации;
- товарищества собственников недвижимости;
- фонды, к которым относятся, в том числе общественные и благотворительные фонды;
- религиозные организации.

НКО, осуществляя свою деятельность, преследует какие-либо значимые для ее учредителей цели. Но по сути своей, осуществляя хозяйственную деятельность, не ориентируется на максимизацию финансового результата, но использует финансовые и иные ресурсы для достижения целей. Достаточно большое разнообразие организационно-правовых форм НКО определяется тем, что цели создания организаций могут быть различны. В целом определено, что некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и иных целей. Но выделяют и социально ориентированные некоммерческие организации, осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем и проблему развития гражданского общества в Российской Федерации.

Исходя из этого, менеджмент в НКО, как и в любой коммерческой организации должен обеспечить реализацию функций управления с целью достижения поставленных целей. Следовательно, важнейшей составной частью процесса управления становится целеполагание. В случае с НКО, целеполагание представляется гораздо более сложной задачей. Коммерческие организации при целеполагании традиционно используют ряд показателей, характеризующих

прирост финансовых показателей, или показателей рыночной позиции организации. Это и прибыль, и рентабельность, конечно, стоимость бизнеса и доля рынка. На рисунке 1.1 показана общая схема управления коммерческой организацией.

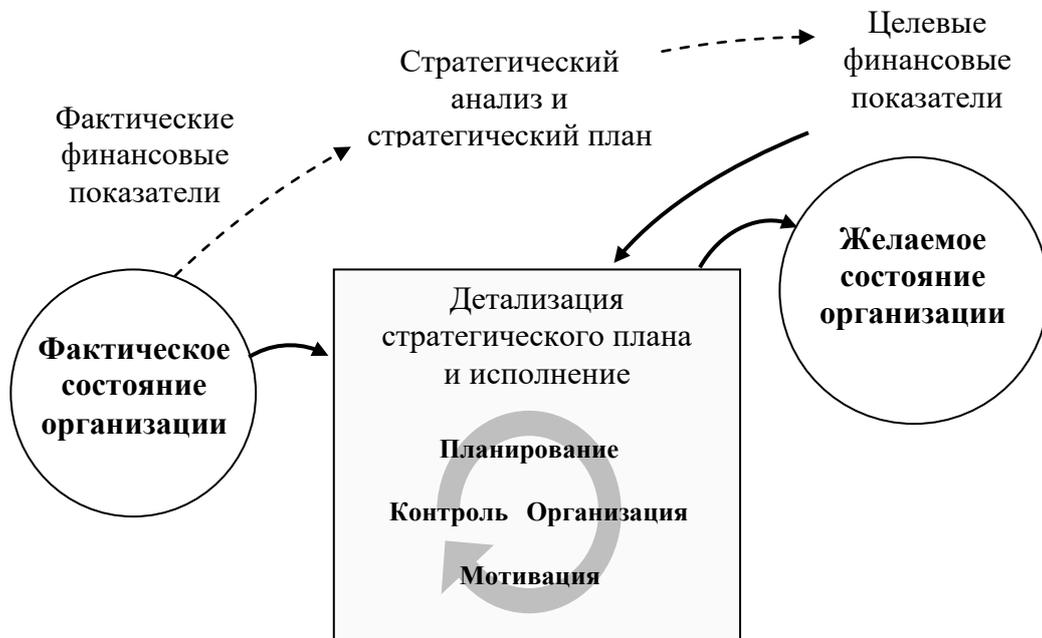


Рисунок 1.1 – Общая схема менеджмента для достижения целей коммерческой организации

Источник: составлено автором

НКО в определенной степени оказывают свое влияние на дальнейшее преобразование общества: предоставляют социальные услуги, содействуют развитию культуры, науки, образования, занимаются благотворительностью, а также осуществляют разноплановую общественно полезную деятельность. Целевые показатели здесь – это показатели, характеризующие состояние общества в целом или отдельных сфер его деятельности. Поэтому цель деятельности НКО – это не только изменение характеристик самой организации, но и, в первую очередь – изменения в обществе. Таким образом, в коммерческой организации цели связаны с достижением желаемого финансового результата для собственников, а в некоммерческой – с изменениями в обществе. Схема постановки целей НКО, с целью управления деятельностью, показана на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Общая схема менеджмента для постановки и достижения целей некоммерческой организации

Источник: составлено автором

Для уточнения роли НКО в обществе и дальнейших исследований также требуется определить значение терминов эффективности и результативности применительно к НКО.

Ожегов С.И. отмечает что эффективный – значит действенный. Другое определение более полное – достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками [64]. В случае с НКО считаем целесообразным считать эффективностью распределение нематериальных (или материальных, но не с целью получения прибыли) благ между потребителями таким образом, что всякое иное перераспределение не может улучшить потребление кого-либо без ухудшения потребления других. Результативность – это соответствие результата поставленной задаче [65]. Что в случае с НКО, по нашему мнению, гораздо более точно отражает последствия деятельности организации. Поэтому в дальнейших исследованиях целевые ориентиры и задачи будем связывать с результативностью в их достижении. Однако проблема того,

что считать результатом, а что эффектом НКО будет рассмотрена позже в разделе 1.3.

Проблема выбора целевых ориентиров и задач в развитии общества остро стоит не только перед НКО, но и перед государством. И именно поэтому проектирование целевых показателей становится прерогативой стратегического планирования органов государственной власти. А стимулирование деятельности НКО становится для государства еще одной возможностью для достижения целей развития общества.

Понимая значительную роль НКО в достижении социальных целей, государственные органы осуществляют как стимулирование, так и контроль деятельности НКО.

Руководство НКО должно обеспечить ведение бухгалтерского учета и статистической отчетности в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. При этом с 2012 г., НКО, являющаяся иностранным агентом, в обязательном порядке привлекает аудиторов для контроля годовой финансовой отчетности. Соответственно, эффективными будут признаны те организации, финансовые показатели которых соответствуют требованиям нормативных документов и возможно улучшились по сравнению с прошлыми периодами оценки. При этом оценка того, достигнуты ли цели деятельности НКО, а если достигнуты, то в какой степени государством не проводится. Оценка деятельности может проводиться спонсором или благотворителем. И соответственно методы и порядок контроля определяются теми, кто выделяет средства.

Несколько иная ситуация складывается с 2010 года с выделенными нами выше социально-ориентированными НКО. Законодательно определено, что в Российской Федерации должна формироваться политика в области поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Выделены также уровни поддержки и контроля деятельности социально-ориентированных НКО.

В таблице 1.1 показано, какие полномочия по осуществлению властных функций закрепляются за органами государственной власти Российской

Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления [57].

Таблица 1.1 – Функции органов власти в области поддержки НКО

Функция	Органы государственной власти Российской Федерации	Органы государственной власти регионов Российской Федерации	Органы местного самоуправления
Стратегическое планирование поддержки НКО	<p>1 Формирование и осуществление государственной политики.</p> <p>2 Разработка и реализация федеральных программ поддержки.</p> <p>3 Формирование инфраструктуры поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.</p> <p>4 Содействие региональным программам поддержки.</p>	<p>1 Участие в осуществлении государственной политики.</p> <p>2 Разработка и реализация региональных и межмуниципальных программ с учетом социально-экономических, экологических, культурных и других особенностей.</p>	<p>1 Разработка и реализация муниципальных программ поддержки с учетом местных социально-экономических, экологических, культурных и других особенностей.</p>
Научно-методическое обеспечение деятельности НКО	<p>1 Финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по проблемам деятельности и развития социально ориентированных НКО за счет федерального бюджета.</p> <p>2 Методическое обеспечение органов государственной власти Российской Федерации, органов местного самоуправления и оказание им содействия в разработке и реализации мер по поддержке НКО.</p>	<p>1 Финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по проблемам деятельности и развития социально ориентированных НКО за счет бюджетов субъектов Российской Федерации.</p> <p>2 Методическое обеспечение органов местного самоуправления и оказание им содействия в разработке и реализации мер по поддержке НКО.</p>	-

Продолжение таблицы 1.1

Функция	Органы государственной власти Российской Федерации	Органы государственной власти регионов Российской Федерации	Органы местного самоуправления
Контроль за деятельностью НКО	1. Мониторинг и анализ финансовых, экономических, социальных и иных показателей деятельности НКО. 2 Организация официального статистического учета.	1 Анализ финансовых, экономических, социальных и иных показателей деятельности НКО. 2 Оценка эффективности мер, направленных на развитие социально ориентированных НКО в субъектах Российской Федерации, прогноз их развития.	1 Анализ финансовых, экономических, социальных и иных показателей деятельности НКО. 2 Оценка эффективности мер, направленных на развитие НКО на территориях муниципальных образований.

Источник: составлено автором

Необходимость реализации указанных в таблице государственных функций требует разработки методического обеспечения для анализа финансовых, экономических, социальных и специфических показателей деятельности, социально-ориентированных НКО. В результате, государству необходима система методических разработок, понятных и для исполнителей в органах государственной власти и руководству самих НКО.

Известно, что кроме государства, существуют и другие источники для финансирования деятельности НКО. А если НКО не является социально-ориентированной, то, как правило, роль государства в обеспечении ее деятельности сводится к минимуму. Поэтому рассмотрим, как осуществляется контроль и оценка в НКО с точки зрения лиц, осуществляющих финансирование и управление.

В случае с коммерческими организациями, контроль за деятельностью организации осуществляет высший руководящий орган. Это общее собрание акционеров или участников. Система показателей для контроля известна. При привлечении заемных средств, условия контроля также отражаются в договорах. При этом традиционно отмечают, что НКО отличаются высокой диверсификацией источников финансирования. И система контроля за

использованием средств представляется здесь не столь очевидной. Рассмотрим источники привлечения средств подробнее. Российское законодательство предусматривает различные виды источников финансирования НКО: федеральные гранты (субсидии Министерства экономического развития, президентские гранты), региональные гранты (гранты Министерств экономического развития субъектов Российской Федерации, гранты по инициативе региональных руководителей), средства доноров (неправительственные организации), частные пожертвования.

В целом, источники финансирования НКО можно разделить на три группы [63]:

- привлеченные частные и корпоративные;
- привлеченные государственные;
- собственные средства НКО.

К привлеченному финансированию относятся благотворительные, спонсорские средства, средства жертвователей, гранты различных фондов, членские взносы и др. Государственное финансирование включает субсидии государственных органов. Собственные же средства включают доходы от основной и коммерческой деятельности.

Содержание и направления благотворительной деятельности определены ФЗ №135 от 11 августа 2005г. [58] «Под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». Соответственно, решения жертвователя (благотворителя) о контроле за использованием средств может осуществляться на добровольной основе по согласованию сторон. Однако, отсутствие контроля как такового и возможное вследствие этого неверное, с точки зрения благотворителя распоряжение имуществом или денежными средствами может вести к прекращению благотворительной деятельности.

Понятие спонсорства можно найти в ФЗ №38 от 13 марта 2006 г. [59] «спонсор – лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности». Фактически, спонсорство – это вид коммерческой сделки, и характеризуется исключительно коммерческими интересами. В этом случае контроль со стороны спонсора является обязательным. Но вопрос об эффективности продвижения имиджа спонсора и оценке иных выгод, которые могут быть получены от сделок по спонсорству, сложен и неоднозначен.

Пожертвованием, согласно ст. 582 части второй Гражданского Кодекса Российской Федерации, признается дарение вещи или права в общеполезных целях (т.е. нельзя пожертвовать работы или услуги) [17]. Пожертвования могут делаться: гражданам; благотворительным, научным, лечебным, воспитательным и учебным учреждениям; учреждениям социальной защиты и другим организациям. Пожертвования не облагаются налогом на прибыль.

Следует отметить, что во всех остальных случаях, в частности, для автономных некоммерческих организаций, ассоциаций и союзов, некоммерческих партнерств, жертвования определяются как дарение и облагаются налогом в составе внереализационных доходов.

Существуют и такие редкие для России формы как патронаж и меценатство.

Патронаж – это регулярное оказание помощи в осуществлении прав, их защите и исполнении обязанностей. Некоторые юристы отмечают, что патронаж может быть трактован шире, как в отношении физических, так и юридических лиц. Также отметим, что актуальность патронаж приобретает для некоммерческих видов деятельности – это оказание долгосрочной материальной и организационной поддержки некоммерческой деятельности в ответ на получение определенных прав на участие в управлении. Но при этом патронаж необходимо отличать от меценатства, которое распространяется в основном на сферу культуры и носит просветительский характер.

Наиболее распространенным источником финансирования выступают членские взносы. Они также не имеют однозначной трактовки в российском законодательстве. Членские взносы – регулярное отчисление средств в некоммерческую организацию с целью получения определенного уставом организации комплекса услуг, реже товаров.

Получение гранта, как правило, связано с четким представлением грантодателя о цели его использования. В проводимых конкурсах грантов предусматривается определенная отчетность. Соответственно, грант – средства целевого финансирования (деньги, реже иное имущество), выделяемые на конкурсной основе и предоставляемые безвозмездно и безвозвратно с последующим отчетом об их целевом использовании. Грантодатель не желает получить свои денежные средства назад, а старается решить с помощью гранта какую-либо важную научную, а чаще социальную задачу.

Фактическое использование названных источников финансирования в России по сравнению с другими странами показано на рисунке 1.3.

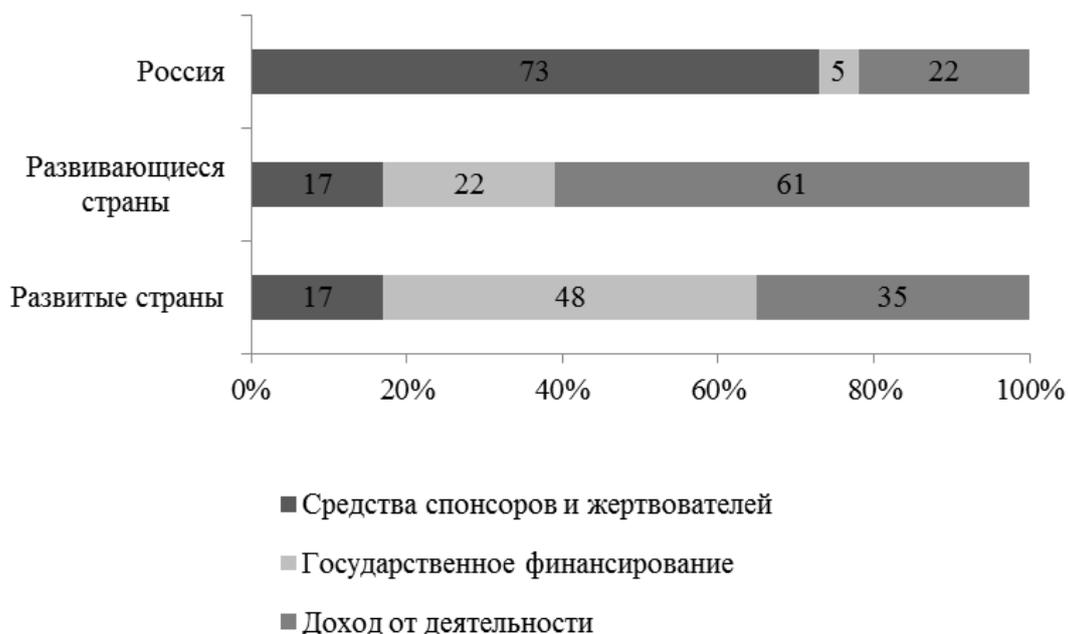


Рисунок 1.3 – Примерная структура финансирования НКО [30]

Обратим внимание на государственное финансирование. Например, конкурс президентских грантов проводится на основании распоряжения главы государства, впервые он состоялся в 2005 году. В 2014 году общий денежный фонд грантов составил 2 698 млн. рублей. Победителями конкурса на распределение президентских грантов в 2014 году стали 347 НКО. В целом в 2014 году финансовая господдержка институтов гражданского общества в России составила около 10 млрд. рублей [37]. Финансирование некоммерческих структур через президентские гранты увеличилось более чем в три раза, для реализации социально значимых проектов было выделено более 3200 млн. рублей.

Для полноты исследования современных изменений и влияния роли НКО в обществе следует обратить внимание на корпоративные социальные инвестиции. Это отчисление средств коммерческими организациями на важные для общества цели. С точки зрения некоммерческих организаций корпоративные социальные инвестиции являются способом передачи спонсорских средств.

НКО получают необходимые для выполнения целевой деятельности материальные и денежные ресурсы, а спонсоры рассматривают корпоративные социальные инвестиции, как на программу Паблик релейшн корпорации, направленную на создание благоприятного имиджа, который в свою очередь добавит стоимости компании.

Таким образом, выгоды спонсоров делятся на прямые и непрямые или косвенные. К прямым выгодам относятся: реклама, брендинг, имидж. Косвенные выгоды спонсорства способствует созданию благоприятной среды для бизнеса, и заключаются в завоевании лояльного отношения властей, иностранных политических деятелей и т.п. Фактически, корпоративные социальные инвестиции – способ создания стоимости и поэтому их результативность, естественно, должна четко контролироваться спонсорами.

Отметим также, что все большее влияние на развитие НКО оказывают благотворительные фонды. Шекова Е.Л. [63] отмечает, что они в большинстве случаев предпочитают заниматься долгосрочными программами развития некоммерческой сферы, (образовательными проектами, развитием новых

направлений искусства, созданием информационной сети и т.д.). Вместе с тем, поддержка некоммерческой сферы благотворительными фондами не ограничивается только предоставлением грантов. В последние годы большую популярность получил такой вид поддержки благотворительных фондов как консалтинг. Этот же вид деятельности сейчас осуществляется и государственными органами и созданными при них НКО. Это создание научно-консультационных центров по проблемам НКО.

Еще одно направление финансирования деятельности НКО – заемные средства. Это кредиты банков, финансовых институтов, международных организаций и др.

Для обеспечения непрерывности деятельности и финансовой устойчивости НКО также создают фонды, формируемые из резервных взносов. В отличие от других типов взносов, резервные взносы размещаются НКО на счетах банков и инвестиционных институтов с целью получения стабильных процентов. Контроль за использованием резервных взносов и доходов от них осуществляет совет попечителей НКО.

Анализ показал, что, как и в коммерческих организациях, в НКО привлеченные средства должны привести к достижению определенного результата за счет эффективного управления. И оцениваться управление как раз и нужно по результатам. В иных случаях может возникнуть ситуация, что процесс управления оценивается как эффективный, а результат деятельности не соответствует поставленным целям и ожиданиям заинтересованных лиц. Предлагается использовать следующую модель для выделения взаимосвязи целей, планов и результатов деятельности НКО (Рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Общая модель реализации функций управления в НКО

Источник: составлено автором

Рассмотрим этапы целеуказания и управления в модели.

1. Процесс постановки цели. В процессе постановки целей НКО принимают участие учредители организации, сам менеджмент, спонсоры и грантодатели. Жертвователи и благотворители могут только разделять или не разделять цели и способы деятельности НКО, но, как правило, в процессе постановки целей не участвуют, но их мнение может приниматься по внимание при планировании и целеполагании.

2. Цели деятельности должны детализироваться менеджментом НКО, при этом грантодатели и спонсоры могут устанавливать и отдельные задачи, в рамках целей НКО и устанавливать сроки и средства для их решения.

Важно, что цели социально-ориентированных НКО в обязательном порядке должны соответствовать не только пожеланиям учредителей, но и быть прямо сопоставимыми с потребностями и проблемами общества.

3. Как и в любой организации, менеджмент разрабатывает план достижения поставленных целей и организует его выполнение.

4. Деятельность НКО приводит к получению определенных результатов, которые требуют оценки.

5. Оценка результатов деятельности представляется достаточно сложным этапом. При наличии целей, выражаемых конкретными числовыми значениями и наличии методов сбора информации о полученных численных значениях, оценка упрощается. В случае если цели описываются качественными показателями, то требуется их трансформация в количественные. Все это, учитывая сложность и многонаправленность результатов НКО, требует дополнительных исследований.

Представляется крайне целесообразным ввести взаимосвязи между процессом планирования деятельности и будущими желаемыми результатами деятельности НКО, которые, в свою очередь, соответствуют поставленным целям. Это позволит менеджменту прогнозировать результативность управленческих действия, при наличии соответствующих методик.

В первой главе анализируются задачи и функции управления НКО в современном обществе. Приводится понятийный аппарат категорий НКО, эффективность и результативность, спонсорство и т.д. Дается его уточнение по отношению к деятельности, цель которой не состоит в получении прибыли. На основе такого уточнения дается описание текущей и будущей роли НКО в процессе социально-экономического развития современного общества. Дается описание источников финансирования и сфер деятельности НКО с целью показать, как в итоге будет контролироваться результат расходования средств.

В качестве вывода по главе можно указать на то, что в современных условиях менеджмент НКО должен обеспечить такое управление деятельностью организации, при котором цели, поставленные спонсорами, государством и иными распорядителями средств будут достигнуты. При этом показано, что необходимо использовать такие методы оценки результата, которые позволят понять степень достижения качественных показателей. Кроме этого проблемой становится подбор, или разработка механизма управления результативностью,

который можно использовать менеджменту на этапе планирования достижения целей, выбирая те из возможных альтернативных способов, которые будут наиболее результативны с точки зрения оценки достижения цели.

1.2 Виды деятельности НКО и соответствующие им результаты

Многообразие задач и функций некоммерческих организаций предопределяет многообразие их видов, что, в свою очередь, является одним из ключевых факторов, которые следует учесть при разработке методического обеспечения управления результативностью НКО. В данном подразделе рассмотрены причины и история возникновения и развития НКО в зарубежных странах и в России, проведен анализ российских НКО в разрезе организационно-правовых форм, федеральных округов Российской Федерации, сфер и видов деятельности, объектов деятельности, рассмотрены существующие подходы к классификации НКО. В результате предложена классификация НКО, в основе которой лежит группировка некоммерческих организаций в зависимости от итогового результата НКО.

В настоящее время существует ряд теорий, объясняющих возникновение такого экономического феномена как некоммерческие организации, многие из них рассмотрены в работе Р.И. Бунеевой [10]. Наиболее распространенными теориями возникновения НКО являются следующие: теория общественного блага, теория несостоятельности рыночных механизмов, теория субсидий, теория потребительского контроля. Рассмотрим сущность каждой из них.

Автором теории общественного блага [80] является американский экономист Б. Вейсброд, он и его последователи объясняют возникновение некоммерческих организаций тем, что коммерческий сектор не способен удовлетворить спрос на общественные блага, к которым сторонники теории относят общественную безопасность, национальную оборону, здравоохранение,

образование, чистый воздух и т.д. В этих условиях возникает необходимость в производстве этих общественных благ либо государством, либо некоммерческими организациями. Данная теория имеет ряд недостатков. Во-первых, в современном обществе многие из общественных благ предоставляются на платной основе (например, образование, здравоохранение), что не соответствует идее бесплатного пользования общественными благами, изложенной в теории Б. Вейсброда. Во-вторых, теория не объясняет выбор именно некоммерческих организаций, а не государства в качестве производителя общественных благ. В-третьих, теория общественного блага подразумевает неизбежный конфликт между государственными и некоммерческими организациями за возможность производства общественных благ. Тем не менее, данная теория возникновения НКО является одной из наиболее экономически обоснованных.

В основе теории несостоятельности рыночных механизмов, предложенной Г. Хансманном [73] и М. Крашински [77], лежит идея о недостаточной осведомленности потребителей о количественных и качественных характеристиках общественных благ, вследствие чего потребители не могут сделать обоснованный выбор в момент заключения сделки. С другой стороны, производители могут воспользоваться этим и продать благо в меньшем количестве или худшего качества, чем было оплачено потребителем. Иными словами, это один из так называемых провалов рынка. Для его компенсации, по мнению приверженцев данной теории, и возникли некоммерческие организации, которые должны были контролировать качество общественных благ. В этом случае основная функция некоммерческой организации заключается в посредничестве – обеспечении потребителей полной и достоверной информацией о качественных и количественных характеристиках общественных благ и сокращении издержек на поиск и выбор общественного блага. В качестве недостатка теории отметим то, что она не объясняет существования некоммерческих организаций, производящих общественные блага, а не выполняющих исключительно посреднические функции.

Теория субсидий была предложена Е. Фама и М. Дженсен [70]. Авторы видят причину возникновения и распространения некоммерческих организаций в том, что им предоставляются явные или скрытые субсидии (например, льготное налогообложение, использование неоплачиваемого труда волонтеров, отмена ряда налогов, использование пожертвований и т.д.). Таким образом, эти субсидии становятся конкурентным преимуществом перед коммерческими организациями. Положительной стороной теории является объяснение существования некоммерческих организаций, производящих общественные блага, сходные с теми, что производят коммерческие организации. С другой стороны, теория не объясняет существования некоммерческих организаций, производящих общественные блага.

Автор теории потребительского контроля – А. Бен-Нер [66] – считает, что некоммерческие организации возникли в целях контроля потребителями своих интересов в отношениях с собственниками или управляющими. При этом Бен-Нер выделяет три направления, в которых потребители предпочтут ценовому контролю непосредственный контроль: в условиях сложности оценки потребительских характеристик товаров или услуг, в условиях монополизации отрасли (когда при одной и той же цене на рынке существует продукция разного качества), в условиях производства товаров и услуг коллективного потребления. Теория достаточно хорошо объясняет причину возникновения отдельных видов некоммерческих организаций, но в то же время является односторонней.

Таким образом, все теории объясняют существование лишь определенных видов некоммерческих организаций. Данная проблема в современной науке остается открытой, поскольку история развития НКО относительно невелика.

Зачатки некоммерческой деятельности в обществе наблюдались еще несколько веков назад, сюда можно отнести религиозную и благотворительную деятельность. Изначально именно религия удовлетворяла духовные потребности человека, однако с развитием общества потребности людей трансформировались, религия отошла на второй план. Рост образованности, увеличение значимости умственного труда, урбанизация сообщества, рост чувство гражданственности

привели к необходимости удовлетворения новых потребностей общества, к решению ряда социальных проблем. Среди них борьба за права работников, права потребителей общественных благ, борьба с загрязнением экологии, борьба с наркоманией, преступностью и т.д.

Наиболее ярко эта тенденция проявилась в США в силу развитости общественных движений. Еще около 40-45 лет назад понятия некоммерческих организаций практически не существовало, в 1970-х годах феномен некоммерческого сектора стал предметом оживленных общественных дискуссий и политических программ. В 1990-х годах в США было зарегистрировано порядка миллиона некоммерческих и благотворительных организаций. В европейских странах ситуация аналогична, поскольку для социально-ориентированных экономик Европы и США характерно выдвижение на первый план социальных целей государственной политики и их увязка с экономическими целями. Одним из важнейших факторов развития НКО в этих странах следует считать предоставление налоговых льгот. Так, освобождение от налогов является одним из основных рычагов американской экономики, это объясняет возникновение и массовое распространение различных благотворительных, образовательных, научных и религиозных учреждений в США.

В России в силу ряда факторов (отсутствие значимых налоговых преимуществ, неразвитость традиций благотворительности, волонтерского движения, особенности исторического развития, политического строя и т.д.) становление некоммерческих организаций шло более медленными темпами. Подробно история становления НКО рассмотрена в работе [12]. В развитии некоммерческого сектора можно выделить несколько этапов.

Первый этап (с середины 16 века до 1862 года) – становление благотворительных организаций и гильдий. В этот период в России формируются первые благотворительные организации и появляются иные объединения, в частности, объединения людей схожих профессий – гильдии. Наибольшее распространение получили гильдии купцов, они просуществовали вплоть до 1917 года.

Второй этап (с 1862 года до 1917 года) – расцвет русской благотворительности. В течение только 1884 года благотворительными средствами воспользовались около семи миллионов человек, также было более 20 миллионов разовых обращений за благотворительной помощью. К началу 20 века в России насчитывалось 1,4 тысяч благотворительных организаций с огромным капиталом (например, капитал благотворительной организации «Императорской человеколюбивое общество» насчитывал 24 млн. рублей). Этот период также характеризуется расцветом меценатства – российские предприниматели вносили огромные пожертвования на эти цели, суммы исчислялись как сотнями тысяч, так и десятками миллионов. В 1905 году был подписан императорский манифест, провозглашавший свободу совести, слова, собраний и союзов. В 1906 году законодательно были закреплены понятия общества, союза, профессионального общества, устанавливали порядок их создания и ликвидации, использования имущества, подчеркивали бесприбыльный характер их деятельности. По своей сути понятия, описанные в том документе, мало отличаются от сегодняшней трактовки некоммерческих организаций. Данный этап продлился вплоть до революции, упразднившей самодержавие.

Третий этап (с 1917 года до 1991 года) – упадок некоммерческого сектора. Со сменой политического режима были приняты новые нормативно-правовые акты. Так, 12 апреля 1917 года было принято постановление о союзах и собраниях, отменившее свободу коалиций. С этого времени вводилась судебная процедура регистрации и ликвидации товариществ, обществ и союзов. Третий этап характеризуется жестким контролем со стороны государства за деятельностью всех объединений и союзов. С 1922 года съезды и всероссийские совещания различных объединений и союзов не могли производиться без разрешения НКВД. В 1930 году было принято постановление, определявшее порядок регистрации и ликвидации обществ и союзов, не преследующих целью извлечение прибыли, в 1932 году – Положение о добровольных обществах и союзах. Все это привело к тому, что количество некоммерческих организаций за годы советской власти существенно сократилось. Так, например, в 1987-88 годах

их осталось всего 30-40. Таким образом, к началу 1990-х годов российский некоммерческий сектор пришел в абсолютном упадке, а некоммерческий сектор западных государств, напротив, был очень развит.

Четвертый этап (с 1991 года) – возрождение некоммерческого сектора в России. В 1991 году был официально введен термин «некоммерческая организация», в 1993 году с принятием Конституции Российской Федерации [29] было провозглашено «право каждого на объединение, включая право создавать профессиональные союзы для защиты своих интересов». В 1994 году была принята первая часть Гражданского кодекса Российской Федерации, которая объединила нормы о некоммерческих организациях в едином разделе «Некоммерческие организации» [16], в 1996 году был принят ФЗ «О некоммерческих организациях» [57], в 2012 году к нему были приняты поправки, введшие понятие «иностранный агент». В настоящее время кроме двух обозначенных актов существует более двадцати иных законов, регулирующих специфическую деятельность других некоммерческих организаций. Таким образом, со сменой политического режима вновь началось реформирование законодательной базы, на этот раз в сторону развития некоммерческого сектора. В 1992 году насчитывалось уже 14 тысяч НКО [28]. На рисунке 1.5 приведена динамика числа НКО с 1998 до 2010 года [18, 26, 14].

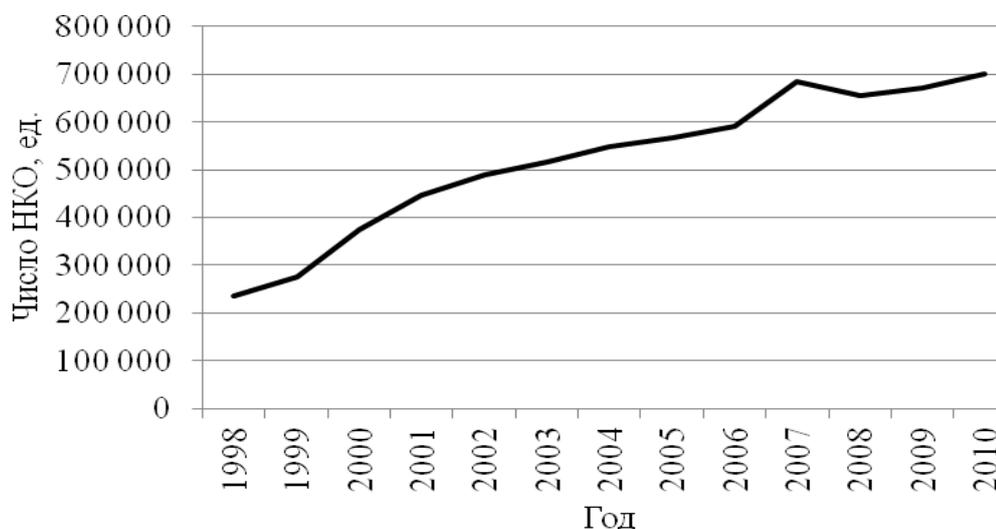


Рисунок 1.5 – Динамика числа некоммерческих организаций в России [18, 26, 14].

Следует отметить, что данные о количестве НКО с начала 2000-х годов существенно различаются в зависимости от источника информации. Так, например, в 2001 году, по данным Росстата, в России действовало около 446 тысяч НКО, а по данным Министерства юстиции Российской Федерации, около 375 тысяч НКО, по данным аналитиков, количество НКО исчисляется одной-двумя сотнями тысяч. Такой разброс объясняется фиктивностью существования ряда НКО [14, 19, 1], с одной стороны, и методологическими различиями при определении числа НКО – с другой. Так, по состоянию на апрель 2015 г. по данным Министерства юстиции Российской Федерации, в России насчитывается 439848 НКО, среди них исключенных из реестра и всего зарегистрированных НКО – 225993 [23]. Кроме того, в международной практике (по критериям ООН, в частности) к некоммерческому сектору рекомендуется относить организации, которые соответствуют следующим критериям: имеют юридический статус, не преследуют цель получения прибыли и не распределяют прибыль между участниками, независимы от органов государственной власти, являются самоуправляющимися и образуются на основе добровольности [14]. Таким образом, из обозначенных выше данных о числе НКО следует исключить еще ряд организаций, наиболее многочисленными из которых являются органы государственной и муниципальной власти, созданные ими учреждения, а также потребительские кооперативы. Проблема «расширительного подхода» к перечню организационно-правовых форм НКО представляет на сегодняшний день достаточно серьезную проблему [19]. В целях дальнейших исследований использованы данные, полученные из официальных открытых источников.

По данным Росстата, на 1 января 2014 года в России насчитывалось 678521 НКО, на 1 января 2015 года – 675349 НКО [27]. На рисунках 1.6 и 1.7 приведена структура некоммерческого сектора России в разрезе организационно-правовых форм.

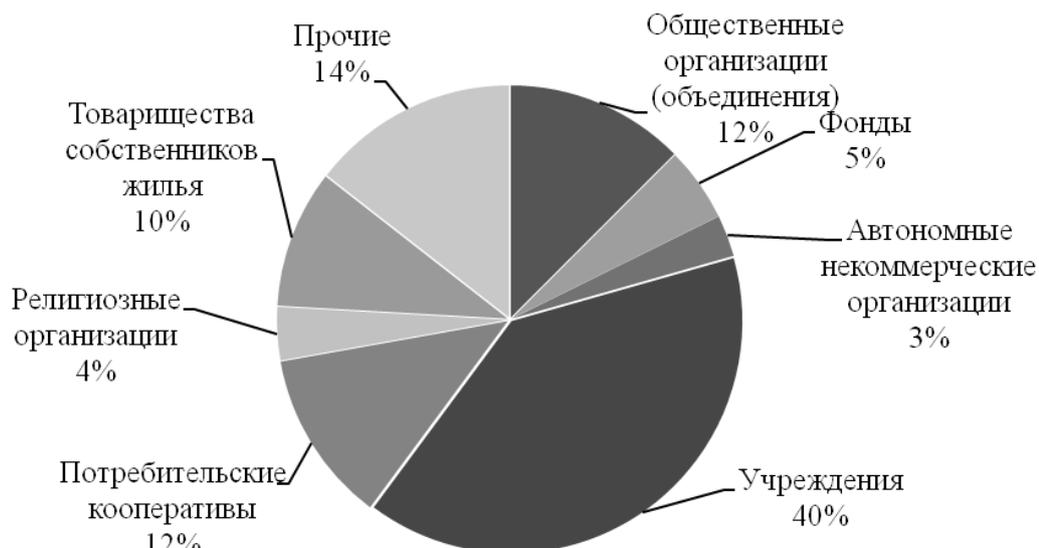


Рисунок 1.6 – Структура некоммерческого сектора России на 01.01.2014 [27]

Наибольший удельный вес занимают учреждения (40% – 272241 ед.), созданные федеральными и муниципальными органами власти, что, согласно критериям ООН, не относится к некоммерческому сектору. Следующей по объему группой организационно-правовых форм являются общественные и религиозные организации (16% – 111737 ед., из них 12% – 86270 общественных организаций и 4% – 25467 религиозных организаций). Третья группа – потребительские кооперативы, их на 01.01.2014 насчитывалось 12% – 82748 ед., которые по своей сути также не относятся к НКО, но российским законодательством причислены к некоммерческому сектору. На 01.01.2015 число НКО сократилось на 3172 ед., что составляет около 0,5%. Структура некоммерческого сектора не изменилась (Рисунок 1.3). Отметим, что в течение ряда последних лет структура НКО остается без существенных изменений.



Рисунок 1.7 – Структура некоммерческого сектора России на 01.01.2015 г. [27]

Наименее малочисленными группами организационно-правовых форм НКО на 01.01.2014 и 01.01.2015 соответственно являются следующие: государственные компании (2 и 2 ед.), государственные академии наук (5 и 2 ед.), отделения иностранных некоммерческих неправительственных организаций (4 и 1 ед.), государственные корпорации (6 и 6 ед.). Снижение числа НКО в 2015 году произошло за счет сокращения числа учреждений более чем на 5 тыс. ед. (1,8%) и товариществ собственников жилья на 1,4 тыс. ед. (2,1%).

НКО распределены по территории России неравномерно (Рисунок 1.8). Наибольшее число НКО расположено в Центральном и Приволжском федеральных округах. Наименьшее – в Северо-Кавказском и Крымском федеральных округах.



Рисунок 1.8 – Структура некоммерческого сектора по федеральным округам на 01.01.2015 [27]

При этом в течение года структура некоммерческого сектора по федеральным округам не изменилась (Рисунок 1.9).

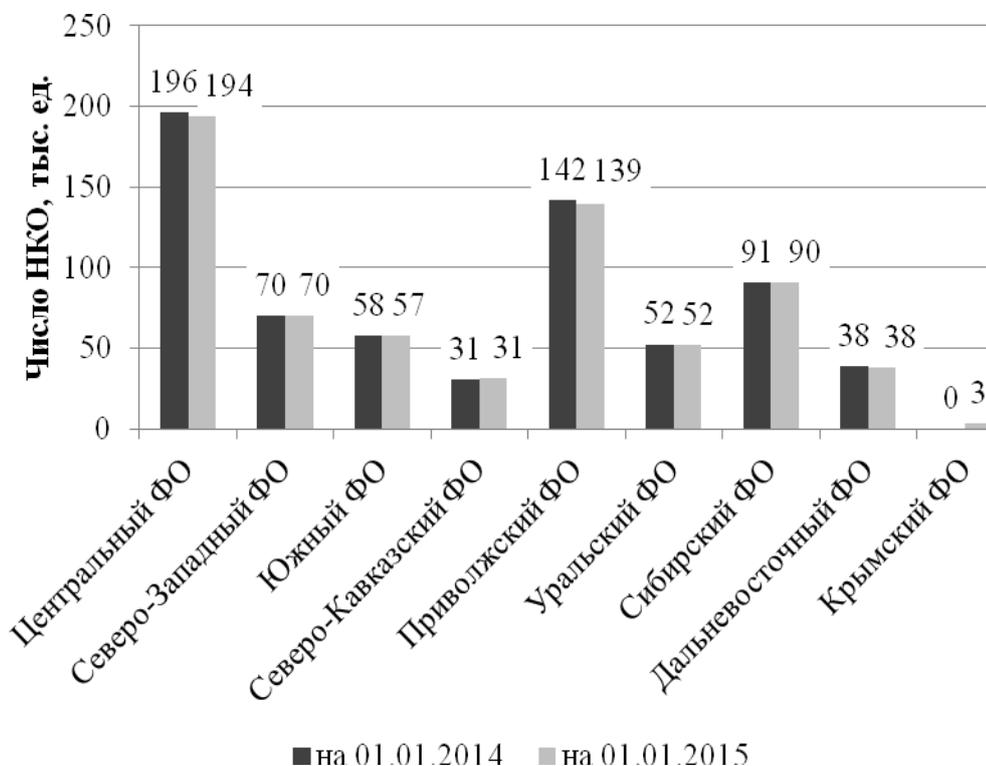


Рисунок 1.9 – Структура НКО по федеральным округам в 2014-2015 годах [27]

На основе анализа БД НКО Общественной палаты Российской Федерации [18], выявлено, что российский некоммерческий сектор отличается большим разнообразием с точки зрения сфер (Рисунок 1.10) и видов деятельности НКО (Таблица 1.2).

Выявлено 26 видов деятельности НКО, к числу которых отнесены те, которыми занимается хотя бы 1% обследованных некоммерческих организаций. При этом 12 видов деятельности распространены довольно широко, они характерны более чем для 10% организаций некоммерческого сектора. В основном, это деятельность социальной направленности.



Рисунок 1.10 – Распределение НКО по сферам деятельности в России, % [18]

Доминирующей для НКО является образовательная и научно-исследовательская деятельность, ими занимается 46% НКО. Кроме того, можно выделить еще три важных сегмента деятельности НКО – обеспечение аналитической информацией и оказание консультационных услуг, издательская, рекламная и информационная деятельность, а также социальная работа и воспитание, которыми занимается около трети российских НКО.

К видам деятельности, которые НКО пока освоили слабо, относятся работа с представителями «групп риска» (наркоманами, алкоголиками), работа с детьми-сиротами и профилактика безнадзорности, поддержка сельского хозяйства, борьба за мир и помощь в урегулировании межнациональных конфликтов. Между тем, обозначенные проблемы являются на сегодняшний день одними из наиболее острых. Государство выделяет их в качестве приоритетных, актуализируя государственную политику, организую приоритетные национальные проекты, специализированные программы и законодательные инициативы. Вероятно, что в будущем российские НКО переориентируются на эти виды деятельности.

Таблица 1.2 – Виды деятельности российских НКО [18]

Виды деятельности НКО	Доля организаций, %
Научно-исследовательская и образовательная деятельность	46
Информационно-аналитическая и консалтинговая деятельность	32
Социально-воспитательная деятельность	29
Информационно-рекламная и издательская деятельность	26
Общественно-политическая деятельность	22
Повышение культуры населения	20
Организация досуга населения	18
Правовая и юридическая помощь населению	18
Благотворительная и гуманитарная помощь нуждающимся	17
Работа с молодежью	16
Помощь в лечении и реабилитации больных	14
Содействие развитию предпринимательства	13

Продолжение таблицы 1.2

Виды деятельности НКО	Доля организаций, %
Защита прав граждан	9
Сертификация и экспертиза	7
Охрана окружающей среды	6
Помощь оказавшимся в трудных жизненных ситуациях людям	6
Содействие развитию гражданского общества	5
Работа с инвалидами	5
Помощь в трудоустройстве	5
Содействие международному сотрудничеству	4
Работа с группами риска (наркоманами, алкоголиками и др.)	2
Борьба за мир	2
Улучшение отношений в семье, защита материнства и детства	1
Поддержка сельского хозяйства	1
Помощь в урегулировании межнациональных конфликтов	1
Работа с детьми-сиротами	1
Другое	10
Нет данных	8

Интересным также представляется анализ российских НКО с точки зрения объектов деятельности (таблица 1.3). Российский некоммерческий сектор ориентирован, главным образом, на молодежь (30% НКО), а также на преподавателей, учащихся и учебные заведения (22%). Данный факт коррелирует с преобладанием в структуре видов деятельности НКО образовательных и научных услуг. Доли НКО, созданных для удовлетворения нужд остальных групп потребителей, составляет не более 17%. Отметим, что наиболее популярными целевыми аудиториями для НКО являются так называемая «активная общественность», на них нацелены 15% НКО, и социально-политические институты – органы государственной власти, институты гражданского общества и местного самоуправления, на них ориентированы 14% НКО.

Таблица 1.3 – Объекты деятельности российских НКО [18]

Объекты деятельности НКО	Доля организаций, %
Молодежь	30
Преподаватели, ученики, студенты, учебные заведения	22
Представители специфических групп	17
Активная общественность	15
Интеллигенция	15
Социально уязвимые категории населения	14
Политические институты	14
Взрослые инвалиды	13
Экономические институты и предприниматели	9
Оказавшиеся в трудных жизненных ситуациях люди	8
Нуждающиеся в юридической помощи	6
Представители отдельных национальностей	6
Трудовые коллективы	6
Военнослужащие и представители силовых структур	5
Читающая общественность	5
Дети-инвалиды	5
Окружающая среда	5
Дети-сироты	4
Больные люди	4
Семья (дети и родители)	3
Группы риска (наркоманы, алкоголики и др.)	2
Люди, заинтересованные в профилактике заболеваний	2
Нуждающиеся в организованном досуге дети и спортсмены	2
Волонтеры, социальные работники	2
Безработные люди	1
Медицинский персонал, медицинские учреждения	1
Потребители товаров и услуг	1
Заклученные и бывшие заключенные	0
Другое	4
Нет данных	8

Таким образом, многообразие и разнородность функций и направлений деятельности НКО определяют целый перечень критериев их классификации. Ранее НКО были классифицированы по организационно-правовым формам, федеральным округам, сферам деятельности, видам деятельности, объектам деятельности. Кроме того, классифицировать НКО можно по формам собственности [44], по масштабу деятельности, по степени участия государства [62], по возможности членства, по правам на имущество [22], по специфике учредительных документов, по источникам доходов НКО, по расходам НКО [46] и т.д. С нашей точки зрения, для целей оценки результативности деятельности НКО наиболее значимым является критерий, основанный на результате, полученном объектом деятельности НКО в результате деятельности определенного вида. С другой стороны, следует учесть тот факт, что многогранность деятельности некоммерческих организаций, множественность и многонаправленность ее результатов существенно усложнят процедуру оценки результативности НКО и не всегда позволят обеспечить сопоставимость полученных результатов.

Так, можно составить матрицу, отражающую направленность видов деятельности НКО на объекты деятельности НКО. На пересечении вида деятельности и объекта деятельности можно сформировать перечень результатов НКО. При этом один и тот же вид деятельности, ориентированный на разные группы потребителей, будет характеризоваться совершенно разными результатами. Например, результатом информационной деятельности, направленной на молодежь, может стать повышение культуры, распространение здорового образа жизни, повышение интереса к чтению книг, повышение интереса к занятиям спортом, повышение уровня трудоустройства и т.д. в зависимости от содержания информационных сообщений. Тот же самый вид деятельности, направленный на представителей активной общественности, может привести к привлечению внимания к острым социальным или экологическим проблемам и их более быстрое разрешение, к формированию патриотизма и т.д. Разнообразие результатов поставлено в зависимость не только от объектов

деятельности НКО, но и от периода времени. Иными словами, направленность в данном случае информационной деятельности может год от года различаться, что затрудняет процесс сопоставления результатов деятельности НКО. Еще одной серьезной проблемой является отсутствие возможности объективного количественного выражения результатов деятельности НКО. Например, очень сложно отследить, насколько конкретный вид деятельности конкретного НКО повлиял на повышение культуры молодежи, которое само по себе практически не поддается количественной оценке. Еще одной проблемой является отсроченность результатов деятельности НКО. Инвесторам и государству, для того чтобы принять решение о дальнейшей поддержке НКО, необходимо владеть информацией о том, насколько результативна и эффективна была деятельность НКО в прошлом периоде (в прошлом отчетном году). Однако одно из специфических свойств некоммерческой деятельности заключается в том, что этот результат проявится, во-первых, часто косвенно, а во-вторых, по истечении определенного периода времени (годы или даже десятки лет). Все это существенно усложняет процедуру оценки деятельности НКО.

В этой связи автором предложено, во-первых, укрупнить виды деятельности НКО, во-вторых, рассматривать деятельность НКО не столько с позиции видов деятельности, сколько с позиции мероприятий, проводимых НКО для осуществления укрупненных видов деятельности. При таком подходе можно выделить следующие мероприятия в зависимости от укрупненных видов деятельности (Рисунок 1.11).

Виды деятельности / Мероприятия

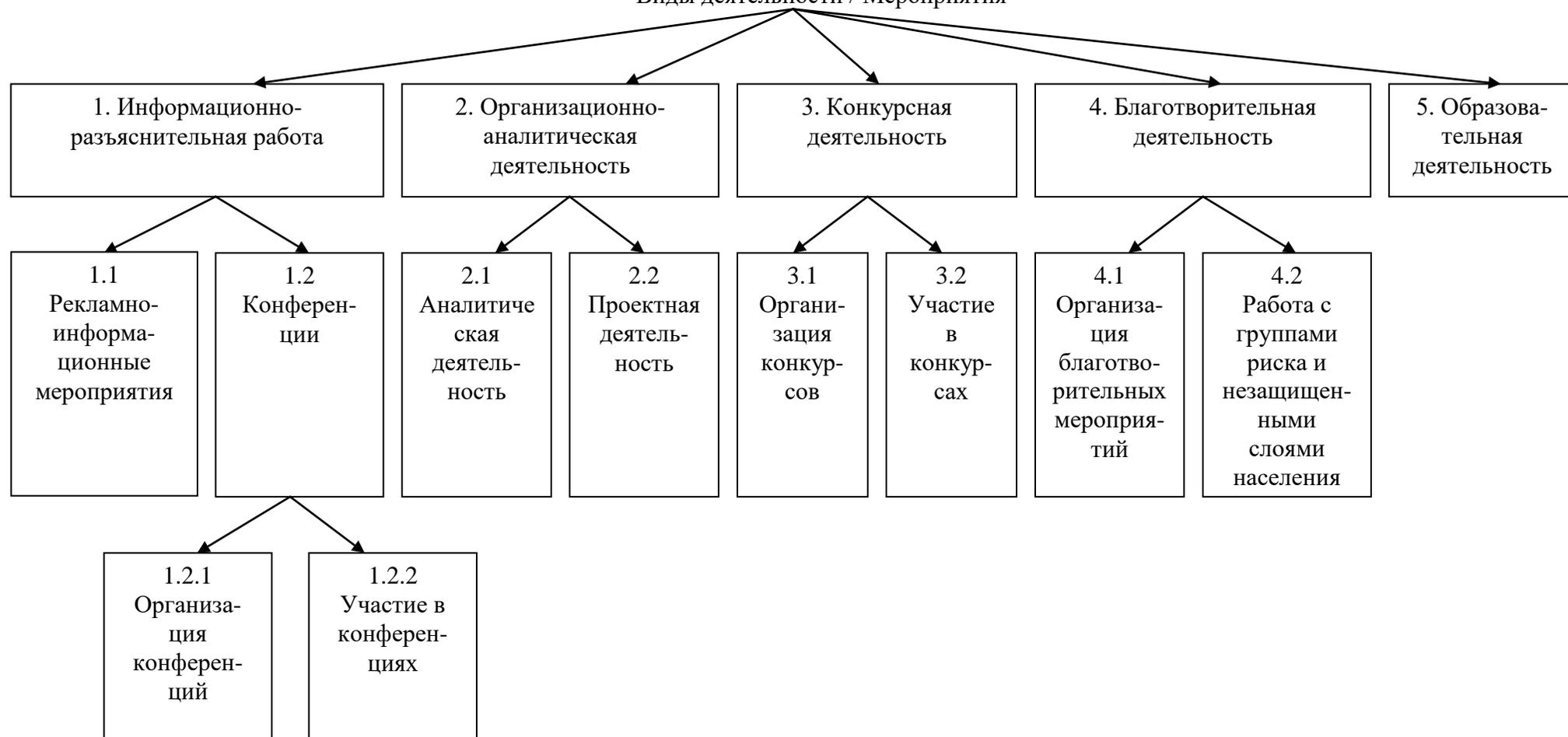


Рисунок 1.11 – Классификация видов деятельности / мероприятий НКО

Источник: составлено автором

Предложенная классификация позволяет разложить наиболее распространенные в России виды деятельности НКО в пять групп. В первую группу отнесены мероприятия, цели которых состоят в доведении до объектов деятельности НКО какой-либо информации, что и позволит им изменить свое мнение, отношение или поведение. Эту группу предлагается именовать «информационно-разъяснительная работа». В нее можно включить такие виды деятельности как социальная работа и воспитание, издательская, рекламная, информационная деятельность, общественно-политическая работа, повышение культуры граждан, организация досуга, правовая и юридическая помощь, работа с молодежью, содействие развитию предпринимательства, охрана природы, содействие развитию гражданского общества, помощь в трудоустройстве и др. Организация и участие в конференциях это крупное мероприятие имеющее статус и высокопоставленных/со степенями/рангами выступающих, собрание, совещание групп лиц, отдельных лиц, организаций для обсуждения определённых тем.

В группу «организационно-аналитическая деятельность» можно включить: обеспечение аналитической информацией, консалтинг, содействие международному сотрудничеству, выдача сертификатов и проведение экспертизы и др.

При этом такая деятельность чаще всего относится к предпринимательской. К группе «конкурсная деятельность» относится, прежде всего, проведение научных исследований.

В группу «благотворительная деятельность» следует отнести такие виды деятельности НКО как благотворительная и гуманитарная помощь, помощь в лечении и реабилитации больных, помощь людям, оказавшимся в трудных жизненных ситуациях, работа с инвалидами, работа с группами риска (наркоманами, алкоголиками и др.), работа с детьми-сиротами и др. Анализ показал, что по своей сути благотворительная деятельность может быть сведена или к проектам помощи – тогда следует говорить о проектной деятельности, либо к мероприятиям специального образования.

Наконец, группе «образовательная деятельность» включает в себя повышение уровня образования, повышение квалификации и др.

Обозначенные на рисунке 1.10 мероприятия в той или иной степени реализуются всеми НКО для достижения своих целей, их использование рекомендуется в качестве основы при разработке системы показателей результативности НКО. При этом, оценка результативности для различных групп НКО может быть унифицирована так, чтобы обеспечить возможность сравнения НКО в рамках группы, с одной стороны, и НКО из разных групп, с другой стороны. Таким образом, необходимо провести анализ существующих подходов и показателей оценки результативности некоммерческих организаций.

1.3 Методы и показатели оценки результативности НКО

В настоящее время не существует единой общепринятой методики оценки результативности некоммерческих организаций. Иностранцами и российскими исследователями в этой области предлагаются различные подходы к оценке эффективности и результативности НКО, включающие как один, так и совокупность показателей. Для решения задач исследования проведен анализ существующих методик оценки результативности НКО: рассмотрена их сущность, проанализированы их достоинства, недостатки и ограничения.

Прежде всего, следует разобраться с терминологией. В научной литературе встречаются понятия «эффективность НКО» и «результативность НКО», причем часто в контексте они являются синонимами. В данном случае все сводится к ответу на вопрос, что является предметом оценки? И.В. Терентьева в своей работе [51] выделяет три уровня результатов НКО (Рисунок 1.12).

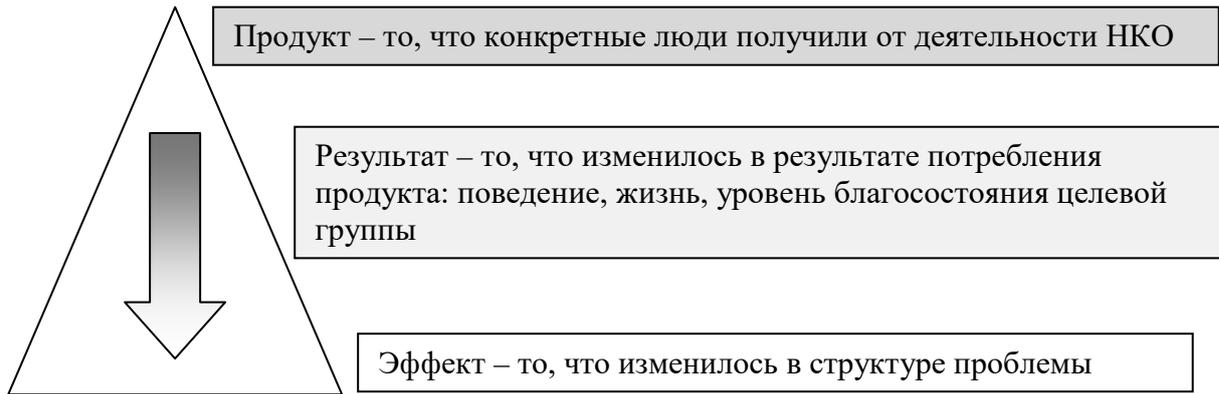


Рисунок 1.12 – Уровни результатов НКО [51]

Примеры первого уровня результатов НКО (продукта НКО): обучение, консультация, материальная помощь, медицинские процедуры, проведение конкурса, проведение благотворительного мероприятия и др. Примеры второго уровня (результата НКО): повышение уровня образованности конкретных людей, повышение уровня благосостояния определенных людей, улучшение здоровья или выздоровление конкретных больных, повышение уровня мотивации определенных людей, повышение уровня заинтересованности к социальной проблеме тех людей, в отношении которых осуществлялась деятельность НКО и т.д. Результаты третьего уровня (эффект НКО): повышение уровня образованности общества в целом, повышение уровня благосостояния общества в целом, снижение уровня заболеваемости населения в целом, снижение в обществе уровня безработицы, разрешение социальной проблемы и др. Отметим, что не всегда за продуктом следует результат: например, при проведении образовательного мероприятия информация может оказаться не новой, в этом случае продукт будет (проведенное образовательное мероприятие), а результата не будет (в поведении целевой группы ничего не изменится). Результат одной или многих НКО вкупе с другими факторами (деятельность государства или бизнеса) могут привести в конечном счете к определенному эффекту, однако здесь возникает сложность в вычленении той части эффекта, которая получена за счет деятельности конкретной НКО, с одной стороны, и которая получена за счет

деятельности этой НКО в течение определенного периода времени, с другой стороны.

Таким образом, в современной научной литературе под эффективностью НКО понимают результаты НКО второго и третьего уровней – результат и эффект. Их сложно отследить и измерить, они могут затрагивать несколько сфер жизнедеятельности общества (например, улучшение экологии, повышение уровня здоровья и повышение уровня культуры населения в части охраны окружающей среды), они создаются усилиями не только одной НКО, но совместными усилиями всего общества (государственными структурами, коммерческих и некоммерческих организаций, населения в частном порядке). Мы согласны с огромным значением этого понятия, поскольку именно достижение эффекта и является конечной целью НКО. Тем не менее, результат и эффект отдельно взятой НКО крайне сложно оценить и измерить.

Под результативностью НКО в научной литературе понимается скорее продукт НКО – то, что поддается численному измерению, что является явным и понятным, что можно измерить для отдельно взятой НКО и что также, пусть и в меньшей (косвенной) степени отражает результат деятельности НКО.

Для целей нашего исследования мы применяем понятие «результативность НКО», подразумевая результат первого уровня, т.е. продукт НКО.

Рассмотрим существующие методы и показатели оценки результативности и эффективности НКО (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Методы оценки результативности и эффективности НКО

Группа методов	Краткая характеристика	Методы
Статические методы	Сопоставление фактических показателей с целевыми или результатов и затрат на некоммерческую деятельность. Относительные показатели	Метод расчета социального индекса Вайсборда Метод расчета индекса социальной рентабельности Метод расчета общей рентабельности проекта Метод расчета индекса величин затрат

Продолжение таблицы 1.4

Группа методов	Краткая характеристика	Методы
Динамические методы	Формирование денежных потоков и расчет показателей, аналогичных тем, что применяются при оценке эффективности инвестиционных проектов	Метод расчета чистой приведенной социальной стоимости Метод расчета индекса социальной доходности Метод расчета коэффициента внутренней нормы социальной доходности
Методы корреляционно-регрессионного анализа	Определение связи между результатами деятельности НКО и затратами на нее	Метод факторного анализа Метод факторного опроса Параметрические методы построения производственной границы
Методы оптимизации	Определение границы производственных возможностей и нахождение отклонения от нее	Непараметрические методы построения производственной границы
Социологические методы	Проведение опросов	Социологические методы оценки программ
Методы оценки устойчивости НКО	Определение коэффициентов устойчивости по аналогии с теми, что применяются при оценке устойчивости коммерческих организаций	Метод расчета коэффициента долевого собственного капитала НКО Метод расчета коэффициента концентрации Метод расчета доли административных расходов Метод расчета коэффициента маржи операционной прибыли Метод расчета индекса устойчивости НКО

Источник: составлено автором

В основе статических методов [50] лежит расчет относительных показателей, характеризующих отношение фактических и целевых показателей деятельности НКО или отношение результатов и затрат НКО. Сферы применения статических методов – культура, здравоохранение, образование, социальная защита и др.

Метод расчета социального индекса PI впервые был предложен американским ученым Б. Вайсбордом [81], в целях определения уровня производства социальных эффектов в НКО. Показатель определяет уровень производства социальных эффектов в НКО и определяется по формуле (1.1).

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска частных благ}}{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}. \quad (1.1)$$

Под частными благами при этом понимаются блага (товары, работы, услуги), удовлетворяющие индивидуальный спрос, а под общественными благами – блага, удовлетворяющие общественные потребности. Доходы от выпуска частных благ включают в себя: доходы от реализации товаров (работ, услуг), членские взносы и спонсорские взносы. Доходы от выпуска общественных благ складываются из грантов, государственных субсидий, благотворительных пожертвований. Таким образом, социальный индекс может принимать значения от нуля до бесконечности, причем для абсолютно коммерческих организаций показатель будет стремиться к бесконечности, а для абсолютно некоммерческих – к нулю. Чем больше социальный индекс организации, тем ниже ее уровень самофинансирования и тем ниже эффективность НКО.

Индекс социальной рентабельности SR определяется по формуле (1.2).

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}. \quad (1.2)$$

Как отмечено выше, социальный эффект может проявляться в разных отраслях экономики и может быть растянут во времени. В этой связи сложность расчета индекса социальной рентабельности заключается в том, что часто невозможно оценить социальный эффект в денежном выражении и достаточно сложно определить затраты на получение данного социального эффекта. Данный показатель применяется при оценке социально значимых проектов, например, его используют благотворительные фонды при проведении экспертизы отбираемых проектов. Шекова Е.Л. [63] предлагает использовать данный показатель при оценке НКО, занимающихся медицинской деятельностью ввиду возможности получения достаточно достоверных исходных данных.

Метод расчета общей рентабельности проекта (TR) основывается на учете при оценке инвестиционного проекта не только экономического эффекта, выражающегося величиной чистого дисконтированного дохода, но и социального эффекта. Иными словами, общая рентабельность представляет собой сумму

экономической (R) и социальной (SR) рентабельности. Общая рентабельность проекта определяется по формуле (1.3).

$$TR = R + SR = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}. \quad (1.3)$$

Метод расчета индекса величин затрат основан на сопоставлении фактических и плановых затрат НКО в денежном выражении [75]. В основе метода лежит предпосылка о том, что при росте затрат некоммерческой организации растут и ее результаты, а значит при выполнении плана деятельность НКО считается эффективной, что не всегда соответствует действительности, зато позволяет не углубляться в определение эффекта от деятельности НКО. Индекс величин затрат (IC) определяется по формуле (1.4).

$$IC = \frac{\text{Фактические затраты}}{\text{Плановые затраты}}. \quad (1.4)$$

Применение относительных показателей решает проблему множественности заинтересованных сторон и невозможности оценки результатов НКО рыночными ценами. С другой стороны, такой подход порождает ряд недостатков:

- 1) сложность интерпретации полученных относительных значений;
- 2) сложность и субъективность денежной оценки полученного социального эффекта;
- 3) сложность оценки величины плановых или нормативных затрат;
- 4) отсутствие учета фактора времени.

Все статические методы оценки эффективности НКО ориентированы на целевой и затратно-результатный аспекты деятельности, что является их несомненным достоинством. Иными словами, подобные показатели позволяют управлять деятельностью НКО за счет установления целевых показателей и

отслеживания степени их достижения, а значит пригодны для построения систем управления в НКО.

Динамические методы оценки НКО [76] основаны на определении денежных потоков, которые способны генерировать социальные последствия деятельности НКО. Эта группа методов предполагает денежную оценку затрат и эффекта НКО и учет фактора времени. Практически все показатели аналогичны показателям оценки эффективности инвестиционных проектов, но несколько модифицированы с учетом специфики некоммерческой деятельности. Сферы применения динамических методов – проекты НКО в области охраны окружающей среды, образования, здравоохранения и социальной защиты. Процедура оценки проектов НКО включает две составляющие: экономическую и социальную. Экономическая составляющая заключается в анализе финансовых выгод от реализации проекта, а социальная составляющая – в оценке социальных результатов от выполнения проекта.

Чистая приведенная социальная стоимость (NPSV) рассчитывается по формуле (1.5).

$$NPSV = \sum \frac{\text{Социальная ценность}_t}{(1+E_s)^t} - \text{Первоначальные инвестиции}. \quad (1.5)$$

Социальная ценность проекта (или программы) в каждом году t выражается в денежной оценке, приводится к начальному моменту времени $t=0$ посредством дисконтирования, суммируется и уменьшается на величину первоначальных инвестиций по проекту. При этом в качестве ставки дисконта для НКО (E_s) выступает доходность альтернативного вложения средств (например, наименее рискованные государственные облигации).

Индекс социальной доходности (SPI) определяется по формуле (1.6) как отношение приведенной к начальному периоду времени социальной ценности к сумме первоначальных инвестиций.

$$SPI = \sum \frac{\text{Социальная ценность}_t}{(1+E_s)^t} / \text{Первоначальные инвестиции.} \quad (1.6)$$

Относительность показателя позволяет осуществлять сравнение любых некоммерческих проектов НКО между собой.

Метод расчета коэффициента внутренней нормы социальной доходности применяется в случае формирования бюджета проекта НКО из разных источников. Коэффициент внутренней нормы социальной доходности (IRSR) рассчитывается по формуле (1.7).

$$IRSR = E_s, \text{ при которой } NPSV = 0. \quad (1.7)$$

Данный показатель характеризует уровень социальной доходности проекта НКО, выражаемой ставкой дисконта, по которой будущая социальная ценность проекта приводится к настоящей стоимости. Таким образом, социальная ценность проекта приводится к настоящей стоимости, не на основе задаваемой извне дисконтной ставки, а на базе внутренней нормы социальной доходности самого проекта. Чем выше внутренняя норма социальной доходности, тем более привлекательным является проект с социальной точки зрения и тем больше у них оснований для привлечения государственных субсидий, благотворительных средств, грантов и др.

С помощью динамических методов оценки НКО решается наибольшее количество проблем: отсроченность проявления результата деятельности НКО, учет возникновения эффектов в различных областях, множественность результатов и заинтересованных сторон, переводение целей деятельности НКО в конкретные показатели. Динамические методы, как и статические, подвергают оценке затратно-результативный аспект эффективности. В то же время у динамических методов есть ряд недостатков:

- 1) сложность оценки социального эффекта в денежном выражении;
- 2) субъективизм;
- 3) сложность определения ставки дисконта;

4) сложность определения горизонта планирования.

С позиции возможности управления деятельностью НКО при помощи целевых показателей динамические методы несколько уступают статическим методам, поскольку субъективизм оценок может привести к искусственному завышению фактических показателей в целях отражения в отчетах НКО выполнения плановых показателей.

Методы корреляционно-регрессионного анализа позволяют прогнозировать показатели деятельности НКО. Рассмотрим содержание методов факторного опроса, факторного анализа и параметрических методов построения производственной границы.

При использовании метода факторного опроса [74] составляется набор критериев оценки анализируемых некоммерческих организаций, формируется случайная выборка из комбинаций критериев. Далее привлекаются эксперты, которые дают каждому из вошедших в выборку наборов значений целевых показателей агрегированную количественную оценку по определенной шкале. Затем с применением методов регрессионного анализа определяются веса индивидуальных критериев так, чтобы наилучшим образом аппроксимировать оценки, данные экспертами. На основе полученных весов составляется агрегированный критерий эффективности. Борисова Е.И. и Полищук Л.И. в своей работе [11] подвергают метод факторного опроса критике ввиду проведения оценки не объектами НКО (клиентами и бенефициарами), а инсайдерами – теми, кто заинтересован в завышении эффективности НКО.

Метод факторного анализа достаточно подробно рассмотрен в работе Сыроева Е.В. [49]. Метод факторного анализа во многом схож с методом факторного опроса, но является более упрощенным. Его суть состоит в нахождении корреляции между показателями и в получении свидетельства об эффективности.

К параметрическим методам построения производственной границы относятся метод стохастической границы [78] (SFA), метод без спецификации распределения (DFA), метод широкой границы (TFA). Суть всех методов состоит

в эконометрической оценке точной функциональной формы производственной функции, в качестве которой может выступать функция затрат или функция результатов. При этом мерой неэффективности служит часть композиционной ошибки, вторая составляющая, которой представляет собой белый шум. Иными словами, при параметрическом подходе выбирается подходящая форма производственной функции НКО, задающая с определенной точностью границу производственных возможностей. Далее с помощью эконометрических процедур рассчитываются параметры производственной функции и значения показателя эффективности для вошедших в выбор организаций (Рисунок 1.13).

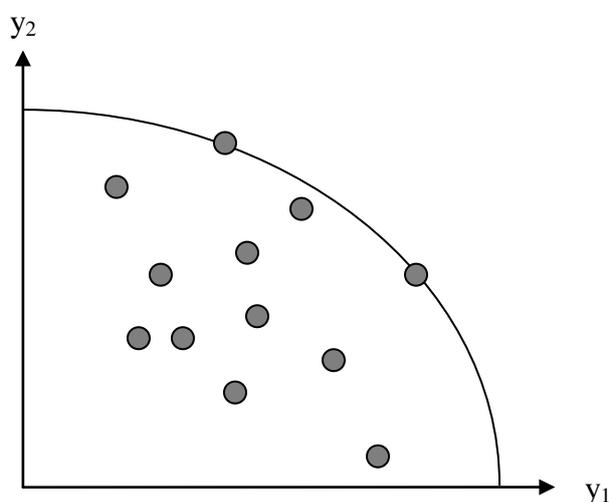


Рисунок 1.13 – Параметрический метод определения границы производственных возможностей [78]

Положение НКО на границе производственных возможностей свидетельствует о ее эффективности, а все другие положения – о той или иной мере неэффективности деятельности НКО.

Сферы применения методов корреляционно-регрессионного анализа – культура, образование, здравоохранение, защита бездомных и малоимущих, жилищно-коммунальное хозяйство. Их применение вызвано необходимостью решения ряда проблем оценки НКО, обозначенных выше. В частности, методы корреляционно-регрессионного анализа решают проблемы отсроченности

получаемых результатов, отсутствия рыночных цен и частично проблему переведения целей НКО в конкретные показатели.

Достоинствами методов корреляционно-регрессионного анализа являются: учет стохастичности в выборке некоммерческих организаций, учет возможности случайных ошибок, независимость оценок эффективности одной НКО от другой, отсутствие необходимости дополнительного тестирования адекватности и значимости оценки параметров модели.

К недостаткам данной группы методов следует отнести:

- 1) необходимость формирования достаточно большой выборки НКО;
- 2) невозможность применения методов на микроуровне для оценки отдельной НКО в течение ряда лет;
- 3) существенное влияние факторов внешней среды на измеряемые параметры;
- 4) необходимость выбора однородных объектов оценки;
- 5) сложность прогнозирования показателей;
- 6) отсутствие соответствия полученных значений показателей аспектам эффективности НКО.

С позиций управления деятельностью НКО методы корреляционно-регрессионного анализа позволяют лишь оценить эффективность организации, но не позволяют устанавливать и отслеживать целевые показатели деятельности НКО.

К непараметрическим методам построения производственной границы относятся метод оболочечного анализа данных (DEA) и частный случай DEA – метод свободной оболочки (FDH) [68, 79]. Непараметрические методы можно также назвать оптимизационными. Непараметрические методы построения границы производственных возможностей не требуют спецификации точной функциональной зависимости. Они базируются на оценке кусочно-линейной границы эффективности путем построения огибающих значений.

Базовый непараметрический метод – DEA – состоит в следующем. Множество производственных возможностей в координатах затрат и выпуска

реконструируется как выпуклая оболочка точек-наблюдений (Рисунок 1.14). В результате выявляются эталоны (лучшие НКО) и по их показателям строится граница производственных возможностей. Затем строится целевая функция, вводятся ограничения и определяются показатели эффективности. В качестве показателя эффективности выступает расстояние НКО от границы эффективности (значение 1 присваивается эффективным НКО, являющимся эталонными, остальные значения могут изменяться от 0 до 1).

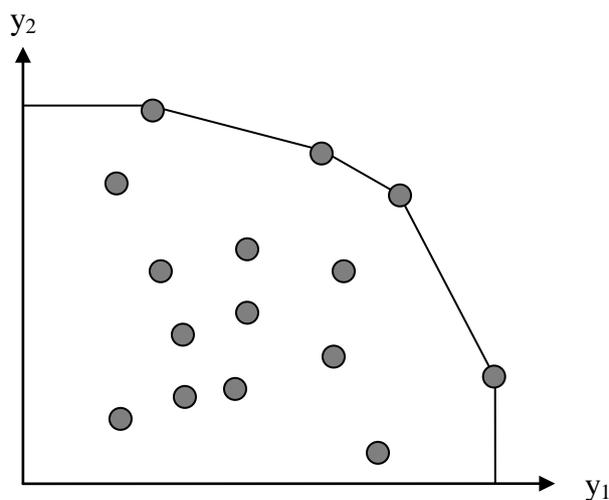


Рисунок 1.14 – Непараметрический метод определения границы производственных возможностей [68, 79]

Методы оптимизации применяются в сфере образования, здравоохранения и жилищно-коммунального хозяйства и затрагивают одновременно целевой и затратно-результатный аспекты деятельности НКО. В качестве достоинств непараметрических методов определения границы производственных возможностей выделим следующие: определение влияния каждого фактора на эффективность НКО, возможность выработки рекомендаций по улучшению деятельности НКО, включение в оценку широкого круга факторов, возможность получения множества эффективных значений, возможность введения дополнительных ограничений (при усложнении модели), соответствие

полученных показателей аспектам эффективности и отсутствие необходимость оценки формы кривой производственных возможностей.

Среди недостатков данной группы выделим:

- 1) зависимость оценок от факторов внешней среды, как и в случае с параметрическими методами;
- 2) зависимость оценок от числа оцениваемых НКО;
- 3) возможное несовпадение полученных весовых значений с ценностями конкретных НКО;
- 4) наличие ошибок измерения.

Тем не менее, несмотря на все сложности и ограничения методов оптимизации, возможно их применение для целей управления деятельностью некоммерческих организаций.

Социологические методы оценки НКО содержат в своей основе социологические методы оценки программ. Социологические методы базируются на инструментах прикладной социологии. Сфера их применения – сбор информации о государственных программах, отраслевых политиках, проектах некоммерческого сектора. Их применение позволяет выявить факторы, влияющие на программу и определить, почему произошли социальные изменения.

К ним относят: метод анкетирования, метод интервьюирования, метод изучения документов, метод наблюдения, метод фокус-групп, метод оценивания портфолио. Подробно они рассмотрены в работе [54].

Несомненным достоинством социологических методов является возможность опроса непосредственно объектов деятельности НКО: потребителей, предоставляемых некоммерческими организациями услуг. В то же время составление анкет, оценка выборки и систематизация результатов представляет собой сложную задачу. Результаты применения социологических методов позволяют оценить эффективность деятельности НКО, но не всегда позволяют сравнивать НКО между собой. Данная группа методов не исключает управления НКО, направленного на результат, но имеет существенные ограничения в сравнении целевых и фактических значений отобранных показателей.

Очень важным аспектом деятельности НКО, напрямую связанным с эффективностью и результативностью ее деятельности, является устойчивость работы некоммерческой организации. В аналитической записке «Развитие финансово-экономической устойчивости НКО» [2] устойчивость трактуется как способность вести уставную деятельность на долгосрочной основе. В экспертном докладе «Российские НКО на пути к устойчивости» [42] авторы предлагают расширить понятие устойчивости НКО не только финансово-экономический и организационный контексты, но и с контекста вклада НКО в благополучие людей. В целях данного исследования мы сосредоточимся на традиционном понимании устойчивости НКО.

В этой связи показателями, способными охарактеризовать деятельность некоммерческих организаций, будут выступать коэффициенты финансовой независимости НКО, концентрации в структуре финансов, доля административных расходов, маржа операционной прибыли и индекс устойчивости НКО.

Коэффициент финансовой независимости ($K_{\text{нез}}$) определяется по формуле (1.8).

$$K_{\text{нез}} = \frac{\text{Собственный капитал НКО}}{\text{Валюта баланса}}. \quad (1.8)$$

Чем больше значение коэффициента, тем более устойчивой считается НКО, поскольку в большей степени зависит от собственных средств. Отметим, что ввиду специфики деятельности некоммерческих организаций собственным капиталом может быть лишь прибыль, полученная от предпринимательской деятельности. Хотя целью НКО не является получение прибыли, исследователи говорят о необходимости развития предпринимательской деятельности среди некоммерческого сектора.

Коэффициент концентрации ($K_{\text{конц}}$) рассчитывается по формуле (1.9).

$$K_{\text{конц}} = \sum \left(\frac{\text{Поступление из } n\text{-го источника}}{\text{Совокупные поступления}} \right)^2. \quad (1.9)$$

НКО формируют свои поступления из разнообразных источников. Чем меньше источников у НКО имеется в распоряжении и чем выше их концентрация в структуре финансирования, тем более зависима и менее устойчива НКО.

Доля административных расходов ($K_{\text{адм}}$) определяется по формуле (1.10).

$$K_{\text{адм}} = \frac{\text{Административные расходы}}{\text{Совокупные поступления}}. \quad (1.10)$$

НКО с незначительными административными расходами более склонны к финансовой нестабильности, чем организации с высокими административными затратами. Последние могут снизить долю административных расходов в случае крайней необходимости, прежде чем уменьшить объем оказываемых НКО услуг.

Маржа операционной прибыли [31] ($K_{\text{м}}$) рассчитывается по формуле (1.11).

$$K_{\text{м}} = \frac{\text{Совокупные поступления} - \text{Совокупные расходы}}{\text{Совокупные поступления}}. \quad (1.11)$$

Часть поступлений НКО, которые не используются для покрытия расходов, можно интерпретировать как излишек. Чем он выше, тем быстрее будет компенсирована возможная финансовая неустойчивость НКО.

Индекс устойчивости НКО был предложен в рамках проекта «Индекс устойчивости неправительственных организаций Центральной и Восточной Европы, и Евразии» в 1997 году. В работе «Индексы гражданской активности: сила и слабость методик» [35] проведен анализ возможности его применения для оценки устойчивости российских НКО. Индекс определяется группой экспертов по семи основным индикаторам: правовое поле, организационные возможности, финансовая жизнеспособность, репутация в обществе, продвижение интересов НКО/клиентов, оказание услуг, инфраструктура. По каждому индикатору

существует перечень показателей, например для индикатора «финансовая жизнеспособность» – показатели «поддержка из местных источников», «диверсификация», «фандрайзинг», «доход от коммерческой деятельности» и др. Показатели оцениваются экспертами по семибалльной шкале, причем значение 1 означает, что направление или сектор НКО имеет весьма значительную степень устойчивости, а значение 7 обозначает почти полное отсутствие какого-либо развития по сравнению с условиями советского периода. Индекс устойчивости НКО равен среднему арифметическому всех семи индикаторов, чем меньше балл, тем больше степень устойчивого развития НКО. Отметим, что в качестве экспертов привлекаются представители НКО, работающих в различных сферах, ресурсных центров, исполнительной и законодательной власти, доноров, исследователей НКО (12-15 человек).

Показатели устойчивости НКО могут применяться для управления деятельностью НКО, дополняя показатели, ориентированные на цели деятельности НКО.

Подведем промежуточный итог. В настоящее время существует несколько подходов к оценке деятельности НКО. Основными направлениями оценки являются результативность НКО, эффективность НКО и устойчивость НКО. Все многообразие методов оценки НКО можно разделить на пять групп: статические, динамические, корреляционно-регрессионного анализа, социологические и оценки устойчивости НКО. Все методы обладают своими достоинствами и недостатками, поэтому целесообразно их комбинированное использование на разных стадиях оценки деятельности НКО.

В современных условиях конкурентного окружения и регулирования деятельности НКО государственными органами, НКО должно построить такую систему управления, которая позволит получить запланированный желаемый результат. И именно управление НКО, направленное на результат и построенное на целевых показателях, и должно применяться в текущих условиях, а существующие подходы не позволяют это сделать в полной мере. В большей степени данному требованию отвечают статические методы оценки НКО,

основанные на сопоставлении целевых и фактических показателей деятельности НКО. На данной стадии возникает необходимость в формировании комплексной системы показателей для оценки результативности деятельности НКО. Это требует разработки принципов, которые необходимо учесть для построения системы управления «от результата», и которым должны соответствовать показатели оценки результативности НКО.

Выводы главы 1.

Управление в современной НКО, это процесс, который ориентирован на достижение важной, как правило, социально-значимой для общества цели. Теоретические исследования в области современного менеджмента в некоммерческой сфере позволили выявить то, что менеджмент современного НКО должен создать такую систему работы, при которой лица выделяющие средства на деятельность НКО и разделяющие цели и миссию НКО могли бы оценить результативность использования средств и понять, какой именно результат достигнут. При этом система оценок результата должна позволить принимать и обосновывать решения по дальнейшему развитию НКО. Причем для оценивания результативности НКО должна применяться достаточно универсальная система, основанная на выявлении однотипных мероприятий и видов деятельности.

Анализ состава и структуры НКО в современной России показал, что НКО еще не в полной мере могут взять на себя роль по обеспечению общества социальными и иными благами. Структура НКО такова, что они осуществляют преимущественно образовательную и научно-исследовательскую деятельность, ими занимается 46% НКО. Кроме того, НКО осуществляют обеспечение аналитической информацией и оказание консультационных услуг – это, как правило, предпринимательская деятельность. Кроме этого издательской, рекламной и информационной деятельностью, а также социальной работой и воспитанием занимается около трети российских НКО. Российские НКО ориентированы, главным образом, на молодежь (30% НКО), а также на преподавателей, учащихся и учебные заведения (22%). Еще около 20% работают в

области оздоровления и помощи лицам с ограниченными возможностями. Таким образом, НКО в России, в отличие от других стран, занимают досрочно узкий сегмент социальных услуг.

Классификации, применяемые для анализа НКО выделяют одну, значимую для решения конкретной практической задачи сторону и не могут быть использованы для целей оценивания результативности. Министерства и ведомства делят НКО по видам деятельности, по объему выполняемых работ и оказываемых услуг или по источнику финансирования. При этом для построения системы управления результативности необходима более универсальная классификация. В итоге, на основе исследований и с учетом российского и зарубежного опыта предложена классификация мероприятий или видов деятельности НКО, которая позволяет использовать ее для целей описания внутренней структуры деятельности НКО и унифицировать подходы к оценке результативности. Отличие предложенной классификации от существующих состоит в том, что деятельность НКО характеризуется не одним направлением, а представляется как совокупность унифицированных мероприятий, которые реализуются для достижения НКО уставных целей.

В третьем разделе проведен анализ подходов к оценке НКО.

Выделены направления оценки: результативность НКО, эффективность НКО и устойчивость НКО. Соответственно, методы оценки НКО разделены на пять групп: статические, динамические, корреляционно-регрессионного анализа, социологические и оценки устойчивости НКО. Показано, что все они обладают достоинствами, и недостатками. В итоге обосновано, что управление результативностью следует проводить с использованием статических методов, основанных на сопоставлении целевых и фактических показателей деятельности НКО, с учетом финансовой устойчивости. Такой подход в наибольшей степени соответствует современным условиям, в которых НКО действует в конкурентной среде, осуществляет борьбу за ресурсы и обязано представлять всем заинтересованным сторонам конкретные, измеряемые результаты своей деятельности.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ НКО

2.1 Анализ условий оценки результативности НКО

Вторая глава диссертационного исследования посвящена решению методических проблем оценки результативности НКО. На основе научно-теоретических положений первой главы проводится дальнейшее развитие теоретико-методических разработок в области управления НКО на основе оценки результативности. Для этого в первом разделе обосновываются подходы к управлению НКО и уточняются, в связи с этим, принципы оценки результативности и требования к показателям оценки управления НКО. Во втором разделе предлагается и обосновывается система показателей для оценки текущей деятельности, проводимой НКО, а в третьем разделе предлагается подход к оценке и управлению проектной деятельностью в некоммерческом секторе.

Принципы оценки результативности НКО должны базироваться на существующих принципах оценки деятельности организаций с учетом специфики некоммерческой деятельности НКО. Для их формирования в данном подразделе рассмотрены существующие подходы к теории управления организацией, принципы оценки деятельности организаций, специфика деятельности НКО, с учетом которой существующие принципы оценки результативности были дополнены, на основе дополненных принципов сформированы требования к показателям оценки результативности НКО в современных условиях.

Известно, что управление появилось на заре развития цивилизации, научное же управление зародилось лишь в начале 20 века. С тех пор наука управления развивалась, как отдельное направление исследований по теории и практике

управления. Возник ряд школ (научного управления, административного управления, человеческих отношений и др.) и к настоящему времени сформировалось несколько подходов к теории управления организацией. Наиболее современными и часто применяемыми на практике являются следующие:

- 1) управление организацией как системой (системный подход);
- 2) управление организацией как совокупностью бизнес-процессов (процессный подход);
- 3) управление организацией как совокупностью реализуемых проектов (проектный подход);
- 4) управление организацией как совокупностью целей / результатов (целевой подход).

1. Управление организацией как системой.

Основные признаки и принципы системного подхода рассматриваются в ряде работ как зарубежных ученых (Л. фон Бергаланфи [67], Р. Джонсон, Ф. Каст и др.), так и отечественных (А. Богданов [13], А. Берг, В. Афанасьев и др.). Системный подход предполагает рассмотрение организации как большой открытой социально-экономической системы. Система при этом представляет собой совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих целостное образование. Отличительной особенностью является то, что система имеет новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Элементы системы – объекты, части, компоненты, число которых ограничено. Свойства элементов – качества, описывающие систему. Связи – соединения элементов и свойств системы в целое. Наиболее устойчивые связи между элементами отражают структуру системы, т.е. форму организации системы, которая может претерпевать определенные изменения в зависимости от факторов внутренней или внешней природы, от времени.

Основные принципы системного подхода:

- 1) целостность. Система рассматривается как единое целое и как подсистема для вышестоящих уровней одновременно;

2) иерархичность строения. В системе множество (по крайней мере, два) элементов расположены на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня;

3) структуризация. Элементы системы и их взаимосвязи анализируются в рамках конкретной организационной структуры.

4) множественность. Для описания системы в целом и ее отдельных элементов используется множество экономических, математических и кибернетических моделей;

5) системность. Объект, в данном случае организация, обладает всеми признаками системы.

Выделяют следующие свойства больших систем: эмерджентность, неаддитивность, синергичность, мультипликативность и др.

Организация, как система управления, характеризуется целями, функциями, процессом управления, распределением полномочий для достижения определенных целей и квалификацией менеджеров. В рамках системного подхода управление результативностью и эффективностью осуществляется посредством постановки четких целей для организации в целом и для ее структурных подразделений (целеполагание осуществляется сверху вниз), определения целевых показателей, выполнение которых отслеживается и контролируется, при необходимости вносятся корректировки.

2. Управление организацией, как совокупностью бизнес-процессов.

С позиции процессного подхода вся деятельность организации рассматривается как совокупность производственных процессов. Под производственным процессом понимается совокупность взаимосвязанных действий людей, средств труда и природы, необходимых для изготовления продукции [45]. В ходе развития процессного подхода появилось понятие бизнес-процесса. Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [60]. Разница между понятиями заключается в целевой

ориентации бизнес-процесса на потребителя – внешнего или внутреннего (подразделения внутри организации).

Процессный подход разработан и применяется в целях создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Таким образом, процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и, как следствие, существеннее воздействовать на результат.

В отличие от функционального подхода, при котором происходит выделение производственных функций и закрепление их за отдельными работниками или подразделениями, управление процессами позволяет концентрироваться на результатах работы организации в целом.

Основные принципы процессного подхода:

1) принцип взаимосвязи процессов. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;

2) принцип востребованности процесса. Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы внутренним или внешним потребителем;

3) принцип документирования процессов. Деятельность по процессу необходимо документировать в целях его стандартизации и совершенствования;

4) принцип контроля процесса. Для каждого процесса следует выделить границы, в рамках которых должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты;

5) принцип ответственности за процесс. Даже в случае выполнения процесса несколькими специалистами ответственность за процесс и за его результат лежит на одном человеке (владелец бизнес-процесса).

Таким образом, в каждой организации выделяются основные и обеспечивающие бизнес-процессы, определяются их границы и владелец бизнес-процесса, затем выбираются показатели, определяющие результативность и

эффективность бизнес-процесса. По этим показателям осуществляет контроль и оценка деятельности организации. Одним из успешно применяемых для этого инструментов является система ключевых показателей эффективности (КПЭ / КРІ / Система сбалансированных показателей), разработанная в 1992 году Р. Капланом и Д. Нортон [24]. Отметим, что данная система изначально предназначалась для управления организацией как совокупностью целей / результатов, однако позднее область ее применения расширилась.

3. Управление организацией как совокупностью реализуемых проектов.

Проект представляет собой уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам [15]. Управление проектам зародилось относительно недавно – в середине 20 века, но возможности и преимущества такого подхода очевидны. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие заранее определенного четкого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного или функционального управления). Изначально проектной деятельностью занимались преимущественно организации в сфере строительства, консалтинга, научных исследований и др. С течением времени проектный подход распространился и на другие сферы бизнеса, и на социальную сферу.

Результатом проекта может быть продукция организации (например, результаты маркетинговых или научных исследований, документация на новое изделие) и решение разных внутренних производственных задач (например, повышение эффективности организации труда, качества продукции, оптимизация финансовых потоков в сфере бизнеса или строительство стадиона, ликвидация последствий наводнения в социальной сфере).

Основным принципом проектного подхода является концентрация не на выполняемых функциях или протекающих процессах, а на реализации проекта в целом. Деятельность организации в этом случае рассматривается как

совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Для каждого проекта выделяются трудовые, финансовые, промышленные и другие ресурсы, которыми распоряжается менеджер (руководитель) проекта. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта его структура распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (в случае работы на контрактной основе) [61]. В качестве принципов управления проектами выделим следующие:

1) четкое определение целей, результатов и работ проекта с учетом возможных приемлемых рисков;

2) определение центров ответственности за проект в целом и отдельные его части. Как и при процессном подходе за выполнение части проекта и за весь проект отвечает один человек;

3) создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта. К ключевым параметрам проекта относят качество, стоимость и сроки выполнения работ по проекту [72];

4) создание системы контроля и регулирования хода выполнения проекта. В процессе реализации проекта происходит мониторинг ключевых показателей, в случае их отклонения от плановых значений в работы по проекту вносятся корректировки;

5) создание команды проекта и управление ею в целях объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект.

Таким образом, управление организацией, как совокупностью реализуемых проектов, предполагает выделение проектов, планирование (установление по каждому проекту целей), координацию и контроль работ по проекту для достижения поставленных целей, в рамках заданных ограничений по качеству, срокам и стоимости.

4. Управление организацией как совокупностью целей / результатов.

Управление по целям или управление по результатам (англ. Management by Objectives, МВО) впервые было предложено и популяризировано в 1954 году Питером Друкером [69]. В основе подхода лежат четко сформулированные цели организации и каждого ее сотрудника, которые и являются ожидаемыми результатами. Таким образом, сотрудники организации разделяют ее цели и понимают свою роль и ответственность за достижение поставленных целей. Это, в свою очередь, повышает результативность и эффективность деятельности организации в целом. Полностью выстроенная система управления по целям направляет действия руководителей на выполнение его планов, что ведет к автоматическому достижению целей организации.

Целевой подход отличается тем, что находится на стыке системного и процессного подходов к управлению и включает в себя их черты, также он доказывает связь между мотивацией сотрудников и эффективностью работы организации в целом.

Принципы целевого подхода:

- 1) разработка целей для организации и для каждого ее сотрудника. При этом цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации и их не должно быть слишком много (обычно 3-5);
- 2) разработка целей «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу вверх» для достижения релевантности к сотруднику;
- 3) участие сотрудников в принятии решений. Разработка целей для сотрудника осуществляется руководителем совместно с самим сотрудником. В ходе обсуждений и руководитель, и сотрудник начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом;
- 4) отслеживание выполнения целей. Осуществляется оценка проделанной работы и постоянная обратная связь. Для отслеживания целей применяется система ключевых показателей эффективности (КПЭ / KPI);
- 5) обязательное соответствие всех целей правилу «SMART» (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность во времени). Только в

этом случае цели можно использовать для построения эффективной системы мотивации сотрудников организации.

Основные этапы управления организацией с применением целевого подхода: планирование деятельности организации и постановка индивидуальных целей (инструмент – дерево целей), текущий контроль за результатами деятельности и обмен информацией (обратная связь), промежуточная и итоговая оценка результатов деятельности сотрудников (инструменты – ССП и КПЭ).

Отметим, что значимость результатов управления может проявиться лишь вне организации. Управление, нацеленное на результаты – это развитие в сторону рынка или общества в целом.

Таким образом, все рассмотренные подходы к теории управления организацией в той или иной степени ориентированы на достижение целей этой организации. Все подходы основываются на определении ожидаемых (планируемых) результатов, контроле и оценке эффективности организации с позиции достижения ею поставленных целей (планируемых результатов). В большей степени это проявляется в целевом подходе к управлению организацией.

Некоммерческие организации имеют свою специфику деятельности, которую следует учесть при управлении результативностью НКО. К таким специфическим чертам можно отнести:

- 1) некоммерческая, социальная направленность деятельности НКО;
- 2) разнообразие сфер деятельности НКО;
- 3) ограниченная возможность перевода целей деятельности НКО в конкретные измеримые показатели;
- 4) ограниченная возможность использования денежных оценок результатов деятельности НКО;
- 5) отсроченность проявления результатов деятельности НКО;
- 6) множественность результатов НКО, их влияние на различные сферы человеческой деятельности;
- 7) множественность заинтересованных сторон и разнонаправленность их интересов.

Проанализируем подходы к управлению организацией с позиций особенностей НКО. Одним из первых возникших подходов к оценке эффективности НКО стал целевой подход. Данный подход наилучшим образом подходит для НКО, учитывая их социальную направленность. Сложность в применении целевого подхода заключается в размытости и часто невозможности четкого описания целей. Данное ограничение можно преодолеть лишь, отобрав показатели, которые достаточно просто измерить в количественном выражении.

Следующий подход, который стал применяться для оценки деятельности НКО – процессный подход. Однако он скорее ориентирован на внутреннюю деятельность организации, т.е. внимание уделяется социальным процессам – мотивации, коммуникации, работе в команде, лояльности целям организации и др. [33]. При таком подходе в наибольшей степени проявляется связь эффективности организации с использованием ее человеческих ресурсов. Однако концентрация усилий руководства НКО на повышении эффективности за счет совершенствования внутриорганизационных процессов может в конечном счете привести к тому, что все усилия и ресурсы направляются на создание комфортной рабочей обстановки для сотрудников НКО, снижения конфликтности и замкнутости в рамках внутриорганизационных человеческих проблем [21]. Решением может стать совмещение процессного и целевого подходов.

Системный и проектный подходы в чистом виде в настоящее время практически не применяются. В то же время применение проектного подхода может быть полезным и обоснованным для ряда НКО, деятельность которых связана с реализацией проектов. Однако в рамках каждого проекта следует все же применять целевой подход, поскольку он в большей степени соответствует специфике деятельности НКО. Таким образом, в настоящее время нет единого подхода к управлению деятельностью НКО, мы считаем, что за основу следует взять целевой подход и комбинировать его в зависимости от сферы деятельности НКО с процессным и проектными подходами.

Какой бы подход к управлению организацией (коммерческой или некоммерческой) не был выбран, все они основаны на формировании ряда

показателей и их последующей оценке, по результатам которой и принимается решение об эффективности деятельности организации.

В этой связи рассмотрим принципы оценки деятельности организаций.

В научной литературе в основном встречаются принципы оценки эффективности проектов [36], проблема формирования принципов оценки деятельности освещена недостаточно широко. На основе анализа научно-методических трудов по рассматриваемой проблематике выделены следующие принципы оценки деятельности организации:

1) принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности организации. В первую очередь определяется, для чего создана организация, каких результатов она должна достичь, затем желаемый результат конкретизируется с помощью определенных показателей в цели. Вывод об эффективности деятельности организации делается на основе оценки степени выполнения цели – достижения целевого результата;

2) принцип наличия нескольких критериев оптимальности. Под оптимальностью понимается такое состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров [32]. Оптимальность может устанавливаться на основе критериев. В случае невозможности применения единых или обобщенных оценок используется совокупность критериев. Кроме того, деятельность организации может быть направлена на достижение различных целей, поэтому оценить эффективность организации на основе одного показателя невозможно. Такая оценка будет необъективной и неполной. В этой связи следует оценивать организацию по совокупности показателей, комплексно характеризующих ее деятельность;

3) принцип передачи преимущества в процессе целеполагания тем целям, которые отвечают за устойчивость рыночных позиций организации. При этом в качестве факторов, повышающих устойчивость рыночных позиций, рассматриваются увеличение доли рынка, приращение конкурентных преимуществ и др., прибыльность и доходность организации рассматриваются как вторичные цели, вытекающие из устойчивости организации [3];

4) принцип взаимосвязи жизненного цикла продукции и показателей деятельности организации. В каждый период времени организация может работать над несколькими видами продукции, находящимися на разных стадиях (например, исследования, разработки, внедрение и др.). При этом прибыль формируется лишь на стадии внедрения продукции на рынок. Таким образом, оцениваться должны те показатели, которые отражают текущую стадию жизненного цикла продукции;

5) принцип сопоставимости показателей. Сопоставимость означает сравнимость показателей, полученных различными методами или в различное время. Это позволит проводить оценку организации в течение некоторого периода времени с собой же (т.е. сравнивать с тем, как было в прошлом году и т.д.) или с другими организациями;

б) принцип идентичности сравниваемых показателей. Принцип необходим при сравнении организации с другими организациями, действующими в отрасли. Считается, что достаточно корректны лишь те сравнительные оценки, которые имеют в своей основе единообразные принципы, подходы и критерии.

Проведем анализ рассмотренных принципов с позиции применимости к оценке результативности НКО.

В современных условиях для некоммерческой организации, с нашей точки зрения, наиболее значимым является принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности. Целью существования НКО является достижение социальных, благотворительных, образовательных, культурных, политических, научных и др. целей. А значит и оценивать нужно НКО не с позиций прибыльности и доходности, как коммерческие организации. Для НКО, функционирующих в разных сферах, нужно сформировать свой перечень показателей. Специфика некоммерческой деятельности ограничивает возможность для применения исключительно финансовых показателей для оценки результативности деятельности НКО и практически исключает возможность использования показателей эффективности НКО. Таким образом,

показатели оценки НКО должны учитывать и количественные, и качественные результаты деятельности.

НКО часто действуют в разных сферах, занимаются одновременно различными видами деятельности, направленными на разные группы потребителей. В этой связи соблюдение принципа наличия нескольких критериев оптимальности при оценке деятельности НКО становится крайне важным.

Принцип передачи преимущества в процессе целеполагания тем целям, которые отвечают за устойчивость рыночных позиций организации для НКО считаем неуместным и требующим корректировки. Существующая формулировка не учитывает некоммерческую направленность НКО. Мы согласны с тем, что неустойчивая НКО не принесет обществу пользу ввиду неспособности достижения поставленных перед ней социальных и других результатов. Поэтому совсем не учитывать эту сторону функционирования НКО нельзя. Однако с нашей точки зрения устойчивость не является наиболее значимым ориентиром при оценке деятельности НКО. Гораздо более существенную роль играет именно достижение целей НКО. Часто в таком случае эффективность НКО определяется как «способность организации обеспечить себя ресурсами, используя политические, институциональные и экономические средства для поддержания своего функционирования» [71]. Недостаток заключается в ориентации не на достижение социально значимого результата, а на поиск необходимых ресурсов. С учетом корректировки принцип будет звучать следующим образом: «принцип передачи преимущества в процессе целеполагания тем целям, которые отвечают за достижение поставленных перед НКО стратегических целей».

Принцип взаимосвязи жизненного цикла продукции и показателей деятельности организации позволяет учесть отсроченность результатов деятельности НКО. Считаем, что следует несколько переформулировать данный принцип. Новая формулировка: «принцип учета отсроченности результатов деятельности НКО».

Принципы идентичности и сопоставимости показателей оценки считаем существенными и необходимыми ввиду необходимости сравнения НКО разных

сфер деятельности между собой. Подобная оценка будет полезна и интересна донорам некоммерческих организаций в целях выявления направлений дальнейшей поддержки (пожертвования частных лиц или коммерческих организаций, субсидии государства и др.). Отметим, что в литературе для оценки деятельности НКО встречается так называемый репутационный подход. Он предполагает оценку эффективности НКО отдельными лицами, которые близко знакомы с деятельностью организации [71] (клиенты, персонал, другие внешние специалисты). Также существует подход оценки деятельности НКО с позиции заинтересованных сторон (потребители, коммерческие организации, органы власти, представители общественности и другие). Основной недостаток – частое противоречие интересов заинтересованных сторон. Соблюдение при оценке принципов идентичности и сопоставимости опустит необходимость применения репутационного подхода.

Кроме того, считаем необходимым в целях оценки результативности НКО ввести дополнительный принцип – принцип использования при оценке результативности НКО только количественных показателей. Данный принцип позволит обеспечить идентичность и сопоставимость показателей.

Подходы к теории управления НКО и принципы оценки результативности НКО базируются на применении показателей, по которым и будет делаться вывод о степени результативности некоммерческих организаций. В этой связи необходимо рассмотреть требования к показателям.

В литературе встречается множество подходов к определению требований для показателей оценки. Рассмотрим некоторые из них.

Фалько С.Г. и Радусhev Д.А. [56] в качестве требований для системы показателей выделяют следующие:

1. Показатели должны отражать эффективность использования всех основных ресурсов и функциональных областей деятельности организации.
2. Показатели должны быть как можно более простыми как в исчислении, так и в понимании смысла.

3. Количество основных показателей не должно быть большим, иначе теряется их обозримость и затрудняется интерпретация.

4. Для каждого показателя должна быть указана рекомендуемая (желательная) величина, по которой можно было бы измерять и оценивать достигнутый результат.

5. Показатели должны рассчитываться и предоставляться руководству в соответствии с регламентом, т.е. по утвержденной форме и плановым срокам.

6. Методики расчета показателей не должны часто меняться (действовать 1-2 года), чтобы обеспечить сопоставимость получаемых результатов.

7. Каждый показатель следует рассматривать как плановый, так и контрольный.

8. Показатели для оценки деятельности подразделений должны отражать только те результаты, на которые могло повлиять руководство подразделения.

9. Показатели должны представляться руководству в удобной для восприятия форме.

Родионов И.Б. [48] указывает такие требования к показателям, как соответствие цели операции, полнота, измеримость, ясность физического смысла, избыточность, чувствительность.

Киричева М.Г. [25] выделяет в качестве требований к показателям оценки достоверность, системность, соответствие, информативность и своевременность.

Для целей оценки результативности НКО в современных условиях сформулируем следующий перечень требований к показателям оценки:

1. Информативность. Показатель должен отражать наиболее существенные факторы, влияющие на результативность НКО.

2. Измеримость. Показатель должен быть выражен количественно, это позволит повысить конкретность оценки результативности НКО и упростит трактовку полученного результата. Данное требование удовлетворяется в большей степени количественными показателями и в меньшей – качественными.

3. Достоверность. Показатель должен быть обеспечен достоверной информацией. Учитывая специфику некоммерческой деятельности, при

формировании многих показателей возможность получения абсолютно достоверных исходных данных отсутствует. Тем не менее, при оценке результативности НКО такие показатели должны быть учтены.

4. Полнота. Показатель должен отражать как желательные (т.е. целевые), так и нежелательные (т.е. побочные) значения.

5. Ясность. Показатель должен быть, по возможности, как можно более простым как в исчислении, так и в понимании экономического смысла.

Подведем промежуточный итог. Для управления организацией в настоящее время применяются несколько подходов, наиболее распространенными из которых являются системный, процессный, проектный и целевой подходы. Специфика некоммерческой деятельности определяет главное требование при выборе подхода к управлению – возможность получения запланированного желаемого результата. Все рассмотренные подходы основываются на определении желаемых результатов, их контроле и оценке эффективности организации с позиции их достижения, но в большей степени это отражено в целевом подходе к управлению организацией. По той причине мы считаем, что за основу при управлении результативностью НКО следует взять целевой подход и дополнить его инструментарием процессного и проектного подходов.

Проведенный анализ принципов оценки деятельности организаций позволил сформировать принципы оценки результативности НКО. Среди них: принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности, принцип наличия нескольких критериев оптимальности при оценке деятельности НКО, принцип передачи преимущества в процессе целеполагания тем целям, которые отвечают за достижение поставленных перед НКО стратегических целей, принцип учета отсроченности результатов деятельности НКО, принципы идентичности показателей, принцип сопоставимости сравниваемых показателей, принцип использования при оценке результативности НКО только количественных показателей. Учет данных принципов необходим для построения системы управления НКО «от результата».

Сформирован перечень требований к показателям оценки результативности НКО: информативность, измеримость, достоверность, полнота и ясность.

2.2 Оценка результатов текущей деятельности НКО

Проведенный теоретический анализ особенностей управления в НКО показал, что формировать систему оценки результативности деятельности и соответствующую ей систему критериев целесообразно разделяя проекты НКО (проектную деятельность) и текущие мероприятия НКО (текущую деятельность).

Рассмотрим мероприятия, проводимые НКО, и предложим показатели для их оценки. Это необходимо для формирования механизмов управления, включая планирование внутренней деятельности.

В некоммерческих организациях, для которых извлечение прибыли не является основной целью, и миссия которых строится на не всегда четко определенном подходе к выполнению социальных функций, внутреннее планирование – процедура достаточно сложная [55]. В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [57] и другими законодательными актами, компетенции, порядок формирования и срок полномочий органов управления, а также их структура в НКО устанавливаются учредительными документами. При этом порядок принятия решений и выступления от имени НКО также регламентируется организациями самостоятельно. Рассмотрим органы управления НКО и оценим возможность использования ими тех или иных методик для оценки результативности управления.

Определено, что в состав управления некоммерческой организацией входит высший и исполнительный органы управления. Основная функция высшего органа управления НКО – это обеспечение четкого соблюдения целей, для достижения которых данная организация создавалась. Именно этот орган и

должен отчитываться перед учредителями, спонсорами и др. лицами, участвующими в финансировании деятельности НКО.

К компетенции высшего органа управления относится решение таких вопросов как: внесение изменений в устав, определение приоритетных направлений деятельности, принципов формирования и использования имущества, формирование исполнительных органов, утверждение годового бухгалтерского отчета и баланса, утверждение финансового плана, внесение в него изменений, а также создание филиалов, открытие представительств некоммерческой организации, участие в других организациях, реорганизация и ликвидация и т.п.

Основная функция сформированного исполнительного органа управления НКО – это текущее руководство деятельностью. Исполнительный орган НКО, как в коммерческой организации, может быть коллегиальным или единоличным. Отметим, что для некоторых организационно-правовых форм некоммерческих организаций законодательством Российской Федерации предусмотрено одновременное наличие коллегиального и единоличного исполнительных органов управления. К компетенции исполнительного органа относится решение любых вопросов, не относящихся к исключительной компетенции высшего органа управления.

Также важно учесть роль надзирающих и контролирующих органов управления. Таким образом, помимо высшего и исполнительного органов управления в НКО могут также создаваться надзирающие и контролирующие органы: попечительский совет и контрольно-ревизионный орган (например, ревизионная комиссия). По закону обязательно создание попечительского совета в фондах, общественных фондах и контрольно-ревизионного органа во всех видах общественных объединений. В других НКО создание таких органов не обязательно, но, как правило, в большинстве учредительных документов предусматриваются периодические проверки финансовой деятельности НКО специальным ревизионным органом, ревизором или аудитором, и часто учредители сами заинтересованы в создании попечительского совета. Как

правило, для соблюдения принципа независимости попечительского совета от других органов организации учредительными документами предусматривается следующая схема: первый состав попечительского совета формируется учредителями, а последующее включение новых членов совета на место выбывших происходит по решению большинства оставшихся членов.

Соответственно методические разработки в области результативности управления могут быть полезны для всех управляющих органов НКО (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Направления использования показателей и методов оценки результативности в НКО

Орган управления	Использование показателей и методов оценки результативности
Высший орган управления	Для оценки уровня достижения целей НКО. Для отчета перед жертвователями, учредителями и т.п. Для определения результативности работы исполнительного органа.
Исполнительный орган	Для планирования деятельности НКО на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Для организации работы, распределения обязанностей между сотрудниками. Для расчета премий и иных выплат стимулирующего характера сотрудникам НКО.
Надзирающие и контролирующие органы	Для определения результативности работы исполнительного органа. Контроля целевого использования средств.

Источник: составлено автором

Перейдем к критериям оценки мероприятий по их результативности. Ранее выделены следующие мероприятия по видам деятельности НКО:

- 1) Рекламно-информационные мероприятия.
- 2) Участие в конференциях и организация конференций.
- 3) Аналитическая и проектная деятельность.
- 4) Организация конкурсов и участие в конкурсах.
- 5) Образовательная деятельность

Оценка результативности мероприятий по видам деятельности может быть проведена с использованием следующей общей системы показателей (Таблица 2.2). При этом оценке подлежат мероприятия по отдельности.

Разработка общего (комплексного) показателя результативности деятельности, например, путем суммирования значений показателей разных групп недостаточно обоснована. Такой подход в принципе применим. Однако его применимость для практики вызывает сомнения, т.к. план мероприятий на каждый год для НКО, как правило, уникален и направлен не на увеличение суммы численных значений показателей результативности, а на решение конкретных задач НКО в плановый период. Поэтому значения комплексного показателя будут сильно варьироваться и не покажут объективной ситуации с достижением целей НКО.

При этом используем подход, в котором рассчитывается достижимость результата в целом по НКО за отчетный период.

Отметим, что показатели по пп. 2.1 и 2.2 являются специфическими и должны разрабатываться непосредственно в рамках подготовки к реализации мероприятий. Инструменты оценки этих мероприятий даны в следующем разделе.

Таблица 2.2 – Общая система показателей планирования и оценки результатов деятельности НКО

Шифр и наименование группы оцениваемых мероприятий	Показатель для оценки	Способ оценки результативности	Источники исходных данных для расчета показателя
1.1 Рекламно-информационные мероприятия (деятельность)	Ррид	Путем сравнения с плановым или нормативным значением	Смета затрат, программа мероприятий, сведения о СМИ
1.2.1 Участие в конференциях	Рукф		Отчеты участников, программа конкурса, смета затрат на подготовку
1.2.2 Организация конференций	Рокф		Смета затрат, лист регистрации участников, программа конференции
2.2 Проектная деятельность	Группа показателей предусмотренных в проекте	На основе сравнения значений затрат, сроков и др. специальных показателей полученных фактически с плановыми	Проект, отчет о результатах
3.1 Организация конкурсов	Рокн	Путем сравнения с плановым или нормативным значением	Программа конкурса, лист регистрации участников, смета затрат
3.2 Участие в конкурсах	Рукн		Отчеты участников, программа конкурса, смета затрат на подготовку
5 Образовательная деятельность	Ром		Образовательная программа, лист регистрации слушателей, смета затрат на проведение мероприятия

Источник: составлено автором

Рассмотрим по порядку показатели оценки результативности отдельных групп мероприятий.

Шифр 1.1 Рекламно-информационные мероприятия.

Результативность рекламно-информационной деятельности следует рассчитывать, используя систему показателей из таблицы 2.3. При оценке результативности рекламной и информационной деятельности важно учесть, что информация может быть донесена до получателя разными средствами, а средства распространения выбираются в зависимости от особенностей желаемой аудитории. Также важно понимать, что информация может быть общего плана (например, о вреде курения), а может быть специальной (например, о способах отказа от курения).

Важно при оценке результата понимать и то, какие средства израсходованы на проведение мероприятий.

Таблица 2.3 – Система показателей оценки результативности рекламно-информационной деятельности

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Тираж печатного издания/число копий специального тиража	Т	значение деленное на 1000	К ₁	30
Аудитория теле/радио/интернет СМИ	А	значение деленное на 10000	К ₂	30
Статус информации				
Общая информация (информация о работе и деятельности НКО)	Ои	0 (нет) или 1(да)	К ₃	5
Специальная информация (информация о итогах работы, достижениях, аналитические справки и др.)	Си	0 (нет) или 1(да)	К ₄	15

Продолжение таблицы 2.3

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Способ распространения				
Общий	Об	0 (нет) или 1(да)	K ₅	5
Направленный (информация распространяется среди избранного круга лиц)	На	0 (нет) или 1(да)	K ₆	15
Полная сумма средств, израсходованных на мероприятие (включая затраты по подготовке материала), руб.	Зрид	Фактические данные	-	-

Источник: составлено автором

Результат рекламно-информационной деятельности (коэффициент – Ррид) можно оценить по формуле:

$$R_{рид} = \frac{(K_1 T + K_2 A)(K_3 Oл + K_4 Сл)(K_5 Oб + K_6 На)}{Зрид} \quad (2.1)$$

Для корректности расчета, рекомендуем округлять полученные значения, до сотых (два знака после запятой).

Шифр 1.2.1 Результативность участия в конференциях

Подготовка к конференции и участие в конференции могут иметь разное влияние на аудиторию. Это зависит и от числа участников, и от статуса конференции (например, районная или международная). При этом выступление может сопровождаться и публикацией, и размещением стенда с информацией для участников конференции. Эти разные условия предлагается учитывать в системе оценок результативности. Система показателей оценки результативности участия в конференциях приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Система показателей оценки результативности участия в конференциях

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Число направленных на конференцию участников	Ук	1 и более	К ₁	5
Число докладов и выступлений (фактически сделанных)	Чд	0 и более	К ₂	20
Число опубликованных работ в сборнике (за исключением тезисов)	Чп	0 и более	К ₃	5
Подготовка и размещение информации на специально-подготовленных стендах, и/или подготовка и раздача участникам инф. материалов	Ст	0 (нет) или 1(да)	К ₄	30
Статус конференции				
Международная	М	0 (нет) или 1(да)	К ₅	25
Всероссийская	Р	0 (нет) или 1(да)	К ₆	10
Республиканская или иная	Рп	0 (нет) или 1(да)	К ₇	5
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конференции, тыс. руб.	Зукф	фактически е данные	-	-

Источник: составлено автором

Результат участия в конференции (коэффициент – Рукф) рассчитывается по формуле:

$$Рукф = \frac{К_1 Ук + К_2 Чд + К_3 Чп + К_4 Ст + К_5 М + К_6 Р + К_7 Рп}{Зукф} \quad (2.2)$$

Округлять значение следует до сотых (два знака после запятой).

Шифр 1.2.2. Результативность организации конференций.

Несколько по-другому предлагается оценивать результативность такого вида деятельности, как организация конференций. Такие мероприятия могут очень сильно влиять на достижение целей НКО. Важнейшими критериями оценки выступают, на наш взгляд, число участников и охват страны. Другие важные критерии – это статус лиц, принимающих участие и информационное освещение результатов. Система показателей для оценки эффективности организации конференций приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Система показателей оценки результативности организации конференций

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения, пояснения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Число выступающих (докладов)	Вс	1 и более	К ₁	10
Число стран (государств) направивших участников	М	1 и более	К ₂	30
Число регионов Российской Федерации, направивших участников	Рг	1 и более	К ₃	7
Число районов региона	Рн	1 и более	К ₄	2
Издание сборника трудов	Сб	0 (нет) или 1(да)	К ₅	5
Размещение информации на специально-подготовленных стендах	Ст	0 (нет) или 1(да)	К ₆	10
Статус участников				
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	А	1 и более	К ₇	30
Сотрудники НИИ, предприятий, ВУЗов, ССУЗов, учителя школ	П	1 и более	К ₈	5
Обучающиеся и сторонние участники без какого либо общественного статуса	О	1 и более	К ₉	1
Полная сумма средств, израсходованных на организацию конференции (по смете затрат), тыс. руб.	Зок	фактически е данные	-	-

Источник: составлено автором

Отметим, при расчете суммы затрат на организацию и проведение конференций, для корректности сравнения двух и более конференций между собой по результативности, следует использовать единый подход с учетом или без накладных и организационно-административных расходов.

Все расходы, связанные с оповещением участников о конференции должны быть включены в смету затрат и не оцениваться отдельно, как результат рекламно-информационной деятельности.

Результат организации конференции (коэффициент – Рокф) рассчитывается по формуле:

$$\text{Рокф} = \frac{K_1 Bc + K_2 M + K_3 Pг + K_4 Pн + K_5 Cб + K_6 Cт + K_7 A + K_8 П + K_9 O}{Zок} \quad (2.3)$$

Округлять значение следует также, до сотых (два знака после запятой).

Шифр 3.1 Эффективность организации конкурсов.

Конкурсы, турниры и другие соревновательные мероприятия часто проводят в НКО для определения победителей и продолжения работы с ними в рамках развития деятельности организации. Соответственно, для определения значимости конкурса и дальнейшего определения его результативности нужно учесть и число участников, и статус (уровень или этап) и тип заданий. Результативность организации конкурсов следует оценивать с использованием системы показателей, приведенных в таблице 2.6. Также, как и при оценке конференций, расчет суммы затрат на организацию и проведение конкурса, для корректности сравнения двух и более конкурсов между собой, следует использовать единый подход с учетом или без накладных и организационно-административных расходов. А все расходы, связанные с оповещением участников о конкурсе, должны быть включены в смету затрат и не оцениваться отдельно как, например, рекламно-информационной деятельности.

Таблица 2.6 – Система показателей оценки результативности организации конкурсов

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Число участников	Ч	значение деленное на 100	К ₁	15
Статус конкурса				
Международный	М	0(нет) или 1(да)	К ₂	25
Этап международного конкурса	Мэ	0 (нет) или 1(да)	К ₃	15
Всероссийский	Р	0 (нет) или 1(да)	К ₄	10
Этап всероссийского конкурса	Рэ	0 (нет) или 1(да)	К ₅	7
Региональный / Республиканский	Рп	0 (нет) или 1(да)	К ₆	6
Городской либо иной местного уровня	Г	0 (нет) или 1(да)	К ₇	4
Форма проведения				
Турнир с заранее подготовленными заданиями	Т	0 (нет) или 1(да)	К ₈	3
Конкурс работ, подготовленных для участия с привлечением экспертов для оценок	К	0 (нет) или 1(да)	К ₉	6
Доступность участия				
Открытый	О	0 (нет) или 1(да)	К ₁₀	6
Закрытый	З	0 (нет) или 1(да)	К ₁₁	3
Полная сумма средств, израсходованных на организацию конкурса (по смете затрат), тыс. руб.	Зок	фактические данные	-	-

Источник: составлено автором

Результат организации конкурса (коэффициент – Рокн) рассчитывается по формуле:

$$\text{Рокн} = \frac{K_1 \text{Ч} + K_2 \text{М} + K_3 \text{Мэ} + K_4 \text{Р} + K_5 \text{Рэ} + K_6 \text{Рп} + K_7 \text{Г} + K_8 \text{Т} + K_9 \text{К} + K_{10} \text{О} + K_{11} \text{З}}{\text{Зок}} \quad (2.4)$$

Округлять значение следует до сотых (два знака после запятой).

Шифр 3.2 Результативность участия в конкурсах.

Результативность подготовки команд и участие в конкурсах следует оценивать с использованием системы показателей, приведенных в таблице 2.7. В этом случае следует учитывать число участников конкурса, его представительности (международный или всероссийский), и число призовых мест, полученных в результате участия.

Таблица 2.7 – Система показателей оценки результативности участия в конкурсах

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Число подготовленных и направленных на конкурс участников	Ук	Более 1	К ₁	3
Статус конкурса				
Международный	М	0 (нет) или 1(да)	К ₂	25
Этап международного конкурса	Мэ	0 (нет) или 1(да)	К ₃	15
Всероссийский	Р	0 (нет) или 1(да)	К ₄	10
Этап всероссийского конкурса	Рэ	0 (нет) или 1(да)	К ₅	7
Региональный / Республиканский	Рп	0 (нет) или 1(да)	К ₆	6
Городской либо иной местного уровня	Г	0 (нет) или 1(да)	К ₇	4
Число призовых мест				
Высшая награда	Вн	0 (нет) или 1(да)	К ₈	23
2-е и др. призовые места, включая номинации	На	0 (нет) или 1(да)	К ₉	7
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конкурсе, тыс. руб.	Зукн	Фактические данные	-	-

Источник: составлено автором

Результат участия в конкурсе (коэффициент – Ру_{кн}) рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{УКН}} = \frac{K_1 Y_1 + K_2 M + K_3 M_3 + K_4 P + K_5 P_3 + K_6 P_п + K_7 \Gamma + K_8 B_н + K_9 H_а}{Z_{\text{ок}}} \quad (2.5)$$

Округлять значение следует до сотых (два знака после запятой).

Шифр 4 Результативность образовательной деятельности.

Для корректной оценки влияния деятельности НКО в этой области на группу обучающихся рекомендуем применять такие показатели, которые определяют статус и слушателей, и привлеченных преподавателей. При этом учитывается и число обучающихся.

Система показателей оценки результативности образовательной деятельности (образовательных мероприятий: лекториев, семинаров и т.д.) приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Система показателей оценки результативности образовательной деятельности

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Число аудиторных часов (академический час – 45 мин.)	Ачас	1 и более	-	-
Статус преподавателей				
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	А	1 и более	K ₁	80
ВУЗов, ССУЗов, учителя школ, сотрудники НИИ, предприятий, Преподаватели	П	1 и более	K ₂	15
Статус слушателей				
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	Ас	1 и более	K ₃	3,9

Продолжение таблицы 2.8

Наименование показателя	Обозначение показателя	Граничные значения	Обозначение весового коэффициента	Весовой коэффициент (рекомендуемое значение, сумма 100)
Сотрудники НИИ, предприятий, ВУЗов, ССУЗов, учителя школ	Пс	1 и более	К ₄	1
Обучающиеся и сторонние участники без какого либо общественного статуса	Ос	1 и более	К ₅	0,1
Полная сумма средств, израсходованных на образовательное мероприятие (по смете затрат), тыс. руб.	Зом	фактические данные	-	-

Источник: составлено автором

Результат образовательных мероприятий (коэффициент – Ром) рассчитывается по формуле:

$$R_{om} = \frac{A_{час}(K_1 A + K_2 П + K_3 Ac + K_4 Пс + K_5 Ос)}{Z_{om}} \quad (2.6)$$

Округлять значение следует до сотых (два знака после запятой).

Применение показателей результативности возможно для планирования деятельности НКО. В этом случае, формируя план мероприятий на плановый период можно заранее определить какую результативность должно будет иметь то или иное мероприятие. Затем следует проводить оценку уровня достигнутого результата, его соответствие плановым значениям.

Предлагается использовать формулу 2.7 для определения общего результата мероприятий (Р) НКО в плановый период:

$$R_{тп} = a_1 \sum R_{рид} + a_2 \sum R_{рукф} + a_3 \sum R_{окф} + a_4 \sum R_{окн} + a_5 \sum R_{укн} + a_6 \sum R_{ом}. \quad (2.7)$$

где $R_{тп}$ – результат НКО, ед.

$a_1...a_6$ – весовые коэффициенты, которые определяют важность той или иной группы мероприятий в системе оценки мероприятий НКО.

При оценке суммируется оценка результативности по всем соответствующим мероприятиям, проведенным НКО в анализируемый период.

Для определения весовых коэффициентов применен метод парных сравнений значимости мероприятий, результаты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Сводная матрица определения весовых коэффициентов методом попарных сравнений

Показатель	Шифр	Ррид	Рукф	Рокф	Рокн	Рукн	Ром	ai
Рекламно-информационные мероприятия	Ррид	1	2	1	0	2	1	0,19
Участие в конференциях	Рукф	0	1	0	0	0	0	0,03
Организация конференций	Рокф	1	2	1	1	2	1	0,22
Организация конкурсов	Рокн	2	2	1	1	2	0	0,22
Участие в конкурсах	Рукн	0	2	0	0	1	0	0,08
Образовательная деятельность	Ром	1	2	1	2	2	1	0,25

Источник: составлено автором

Введение весовых коэффициентов позволяет менеджменту расширить сферу применения показателей результативности и учитывать результат того или иного мероприятия в итоговом результате НКО.

Подводя промежуточный итог, отметим, следующее: предложена система показателей планирования и оценки результативности мероприятий НКО, которая позволяет в численном выражении определить плановый или фактический результат, и может быть использована для управления результативностью НКО.

2.3 Перспективы развития инструментария управления проектной деятельностью НКО

В предыдущем разделе предложены методические разработки по планированию и оценке для тех мероприятий, которые реализуются в НКО на постоянной основе. Однако была выделена группа мероприятий

результативность, которой должна определяться исходя из того, что она по своей сути близки к проектной деятельности коммерческих организаций. Это – проектная деятельность НКО.

Необходимость внедрения проектного управления была осознана в странах Запада 1950-х годах. Это было вызвано массовым ростом масштабов реализуемых проектов, а также тем, что понятие их успешности стало измеряться в первую очередь соответствием их окончательной стоимости объему выделенных средств, величиной экономии и размерами прибыли. Последнее зависело от комплексности (системности) решения задач, составляющих в совокупности предмет управления проектами.

В числе первых методов управления проектами в конце 1950-х годов были разработаны методы сетевого планирования и управления (методы СРМ и PERT). В середине 1960-х гг. эти методы стали активно изучаться и, в меньшей степени внедряться в практику капитального строительства СССР.

Здесь следует отметить, что еще в конце 1930-х годов советскими учеными были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства, с использованием диаграмм Гантта и так называемых циклограмм, что во многом можно считать фундаментом созданного позднее инструментария управления проектами.

В 1970-х годах большое число крупных компаний на Западе в условиях жесткой конкуренции стало развивать и использовать методы управления проектами. Ускорению этого процесса способствовало широкое внедрение компьютерных систем обработки информации.

В настоящее время методология управления проектами продолжает развиваться, однако основные, базовые ее понятия уже сформированы. При этом проектное управление в некоммерческой сфере в России остается еще недостаточно развитым. Масштабы решаемых задач требуют от менеджмента НКО применения этих методов. Однако проектный менеджмент, особенно методы оценки результативности, требует совершенствования с учетом специфики целей и источников средств для проектов НКО.

Под проектом понимается совокупность задач или мероприятий, реализуемых НКО самостоятельно или совместно с другими физическими и юридическими лицами, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Проект ограничивается во времени, в финансовых ресурсах и имеет требования к качеству результата. Отметим, что управление проектами в коммерческих организациях – это инструмент менеджмента давно и хорошо себя зарекомендовавший. Лидирующее положение в теории и практике управления проектами занимают западноевропейские и американские исследования – именно они создали основу, терминологию, структуру современного проектного менеджмента.

Подобно большинству организационных мероприятий, основная цель проекта – удовлетворение потребностей заказчика. Помимо этого, фундаментального сходства, характеристики проекта позволяют отличить его от других действий организации. Основные характеристики проекта таковы:

- 1) Установленная цель.
- 2) Определенная продолжительность выполнения: с точкой начала и завершения.
- 3) Участие в проекте множества и разнообразных специалистов (как правило).
- 4) Выполнение чего-то нового, что никогда не делалось ранее в НКО.
- 5) Существование особых требований по времени, затратам и качеству выполнения работы.

Во-первых, проекты имеют определенную цель. Такая единая определенная цель часто отсутствует в повседневной жизни НКО, где работники изо дня в день выполняют одни и те же операции.

Во-вторых, так как существует четко определенная цель, проекты имеют четко определенный момент завершения, что вовсе не похоже на постоянно выполняемые обязанности в традиционных видах работ. Во многих случаях работники переходят от одного проекта к другому, а не остаются выполнять одну и ту же работу.

В-третьих, в отличие от большинства видов организационной работы, которая делится по принципу функциональной специализации, для проектов характерно комбинировать и объединять усилия самых разнообразных специалистов.

В-четвертых, проект никогда не бывает одинаковым и всегда включает какие-то уникальные элементы. И вопрос не в том, будут ли иметь место такие уникальные элементы, а в том, какова будет степень уникальности. Очевидно, что осуществление того, что до сих пор никогда не делалось требует решения новых проблем.

И, наконец, проекты связывают ограничения по времени, затратам и особые требования к исполнению работ, т.е. к качеству. Проекты оценивают по тому, что было выполнено, сколько это стоило и как много времени было на это затрачено. Три вышеупомянутых сдерживающих фактора накладывают большую ответственность, чем при выполнении многих других работ. Эти же три фактора подчеркивают одну из первостепенных функций управления проектом, а именно: балансирование временем, затратами и качеством при одновременно максимальном удовлетворении запросов клиента. В результате формируется так называемый в проектном менеджменте «магический треугольник» (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Треугольник управления проектами [69]

Менеджер должен балансировать между тремя базовыми компонентами в течение всего жизненного цикла проекта, выбирая следующие стратегии:

- 1) направленность на оптимальную точку на пересечении медиан треугольника;
- 2) очевидное предпочтение одной из составляющих, пренебрежение двумя другими;
- 3) предпочтение одной из составляющих с ограничениями на уровень состояния двух других, чтобы они находились в пределах заранее определенного «коридора допустимости».

Все перечисленные характеристики соответствуют проектной деятельности и в НКО. Именно эта специфика проектной деятельности и требования к устойчивости результатов проекта позволили выделить не только систему показателей для оценки проектной деятельности НКО, но и одновременно с этим предложить инструментарий оценки результативности проектной деятельности НКО.

Оценка результативности построена на основе понимания того, что деятельность НКО после реализации проекта приведет к объективным изменениям, как в организации, так и структуре той проблемы, для решения которой (или которых) НКО и создавалась.

Предполагается, и это следует из стандартов современной проектной деятельности, что проект рассматривается НКО в тесной связи с планами спонсора или жертвователя по дальнейшей реализации полученных результатов в НКО для развития уставной деятельности. Проект предполагаемый к реализации должен пройти широкое обсуждение в организации, а при необходимости согласован со всеми заинтересованными сторонами, органами государственной власти.

Еще очень важно до начала оценки понять, что характеристики качественных и количественных изменений, к которым приведет реализация проекта, оценены объективно, по ним дана не завышенная и не заниженная оценка. Также в проекте предусмотрены условия и мероприятия для обеспечения устойчивости результата после окончания периода оценки результативности проекта.

Оценка результативности проектной деятельности в НКО проводится в разрезе отдельного проекта всех проектов, реализованных НКО за период оценки.

Для дальнейших предложений выделим три взаимосвязанных уровня оценки:

- самооценка инициатора проекта;
- оценка результатов проекта на уровне исполнительного руководства НКО;
- оценка высшим органом управления, учредителями, государственными органами, жертвователями и спонсорами.

Эти уровни соответствуют типовой структуре НКО с соответствующими уровнями управления, рассмотренными в предыдущей главе.

Инициатор проекта на этапе подготовки, разработки и согласования проекта, представляемого к реализации в НКО, осуществляет выбор показателей, характеризующих предстоящие в результате реализации проекта качественные и количественные изменения. Обосновывает необходимый и достаточный набор показателей. Выбор показателей осуществляется из предложенного списка (Таблица 2.10) или вводится инициатором самостоятельно с привязкой к предложенной шкале балльных оценок.

Таблица 2.10 – Примерный перечень показателей и их значения в баллах, для оценки ожидаемой и фактической эффективности проектов НКО

Показатель	Фактическое значение в год предшествующий проекту	Значение за год реализации проекта (или на конец года)		
		1-й год	2-й год	3-й год
Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) до 20%	0	2	2	1
Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) до 50%	0	2	2	2
Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) более 50%	0	2	3	4

Продолжение таблицы 2.10

Показатель	Фактическое значение в год предшествующий проекту	Значение за год реализации проекта (или на конец года)		
		1-й год	2-й год	3-й год
Публикация по проблеме во всероссийской газете	0	5	3	1
Подготовка кадров для работы в НКО	фактическое значение	3 за 1	3 за 1	3 за 1
Снижение числа жалоб на 20%	0	2	2	2
Экономия бюджетных средств до 20% на 1 обращение	0	2	1	1
Экономия бюджетных средств до 50% на 1 обращение	0	2	2	2
Экономия бюджетных средств более 50% на 1 обращение	0	2	3	3
Введение в работу уникального оборудования (до 1000 чел./обращений в год)	0	10	10	10
Введение в работу уникального оборудования (более 1000 чел./обращений в год) или оборудование используется для научных целей и позволяет получить новые результаты для теории и практики	0	15	15	15
Сокращение времени обработки данных (обслуживания) по одному обращению, до 50%	0	1	1	1
Сокращение времени обработки данных (обслуживания) по одному обращению, более 50%	0	2	2	2
Введение новой услуги для населения, с числом потребителей до 1000 чел. в год	0	5	5	5
Введение новой услуги для населения, с числом потребителей более 1000 чел. в год	0	8	8	8
Прирост объема платных услуг, за счет реализации проекта до 20%	0	10	7	7
Прирост объема платных услуг, за счет реализации проекта до 50%	0	15	10	10
Прирост объема платных услуг, за счет реализации проекта более 50%	0	20	15	15
и др.				

Источник: составлено автором

Инициатор в НКО готовит проект к реализации, формирует исходные данные о существующих значениях показателей и определяет их будущие ожидаемые значения.

При подготовке материалов для оценки выполнения проекта, инициатор проекта предоставляет руководству или в ревизионную комиссию организации информацию, где указывает уровень достигнутых значений показателей. Затем, на втором уровне, руководство самостоятельно проводит оценку деятельности инициатора проекта по выбранным и указанным в проекте показателям на основе изучения и анализа произошедших изменений в организации.

Высший орган управления НКО осуществляет оценка результативности проекта и проектной деятельности в организации в целом. Полученные сведения о степени результативности проекта или всей деятельности может предоставляться жертвователям и спонсорам, а также в соответствующие государственные органы для принятия решений о дальнейшей поддержке НКО, объемах ее финансирования и допуске к участию в государственных программах для НКО и иной поддержки отдельных организаций.

Часто при выполнении проекта в НКО на средства гранта, или в рамках целевого взноса спонсора, важным является выполнение не только содержательной части проекта, но и выполнение формальных признаков. Поэтому целесообразным будет выделить в системе оценки проектной деятельности, как содержательную, так и формальную составляющую.

Рассмотрим оценку выполнения формальных требований. НКО должно выполнить проект в установленный срок, предоставить соответствующие документы в строгом соответствии с требованиями, установленные спонсором или грантодателем. Обязано выполнять все формальные требования. Примем, что выполнение формального требования – это дискретный показатель, определяемый как «да» (выполнены в срок) или «нет» (не выполнены в срок). К формальным требованиям относятся требования к действиям грантополучателя, перечисленные в соответствующем соглашении гранта или договоре о целевом использовании средств. Незначительные отклонения от формального требования

– это дискретный показатель, определяемый как «да» (отклонение имеет место) или «нет» (отклонений нет). Если НКО в рассматриваемый период выполняет несколько проектов, то выполнение формальных требований по ним можно оценить в комплексе. В таблице 2.11 приведены показатели выполнения формальных требований по проекту НКО за период

Таблица 2.11 – Показатели выполнения формальных требований по проектам НКО

Показатель	Максимально возможное значение	Допустимое значение	Пороговое значение
% проектов по которым полностью выполнены все формальные требования	100%	90% и более	менее 90%
% проектов в которых допущены непринципиальные (не повлиявшие на результаты) отклонения от формальных требований в период контроля за устойчивостью результатов проекта	0%	30% и менее	более 30%

Источник: составлено автором

Предлагается оценку выполнения формальных требований проводить ежегодно, в год, или годы, реализации проекта и до завершения периода оценки устойчивости результатов, но считаем целесообразным этот период принимать, не более 5-ти лет. При значении показателя ниже порогового, проводится анализ ситуации, по результатам которого принимается решение о проведении дополнительных процедур, направленных на повышение эффективности системы управления проектами в НКО.

Рассмотрим оценку результативности проектной деятельности в НКО в целом. Результативность проектной деятельности предлагается оценивать на основе сравнения ожидаемых и достигнутых значений показателей. Для сравнения разноразмерных и отличающихся по значимости количественных и качественных показателей по одному проекту НКО или по всем проектам, реализованным в исследуемый период, предлагается результативность оценивать

в относительных показателях – в баллах. Примем, что «балл» – это безразмерный синтетический показатель, введенный для оценки результативности реализации проектов. Балл определяется в целых положительных числах. Баллы результативности назначаются по каждому показателю, характеризующему проект, реализуемый НКО. В итоге баллы по проекту определяются суммой баллов по показателям.

Какие именно показатели выбрать и для какого периода времени их определять, зависит от специфики проекта. При введении не указанных в перечне показателей в НКО необходимо обосновывать их значимость для оценки, возможности сбора и суммы баллов, и согласовать эти значения с грантодателем или спонсором.

Рассмотрим рекомендованные в рамках исследования этапы и порядок оценки результативности реализации проектов и проектной деятельности в НКО в целом. Этапы оценки эффективности приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Сведения об этапах оценки результативности проектной деятельности в НКО

Номер этапа	Этап оценки	Характеристика этапа	Первичные документы для оценки	Результат оценки, проводимой высшими органами управления НКО, спонсорами и жертвователями
0	Предварительный	Предварительная оценка будущей эффективности проекта НКО, проводимая на этапе подготовки и согласования проекта	Концепция и предварительный план реализации проекта	Сводный ожидаемый результат, будущая результативность для НКО и получателей выгод
1	1-й год	Оценка достигнутых результатов за соответствующий год (для ряда показателей – на конец года)	Отчеты о результатах реализации проекта за соответствующий год	Оценка уровня достижения ожидаемых значений в отдельных проектах НКО и по проектной деятельности НКО в целом
2	2-й год			
3	3-й год			

Источник: составлено автором

Число лет, для оценки результативности проекта рекомендуется определять исходя из фактических сроков его реализации и возможностей отслеживания долгосрочных результатов, но не более 5 лет. Таким образом, в предлагаемой системе, оценке подлежат 1, 2 и 3-й год, отсчитываемые с года, следующего за годом окончания проекта.

Критерии оценки результативности реализации проекта НКО и всей проектной деятельности организации приведены в таблицах 2.13 и 2.14.

Таблица 2.13 – Оценка результативности отдельного проекта НКО

Показатель	Допустимое значение	Пороговое значение
Ожидаемая сумма баллов по проекту НКО на оцениваемый год (1, 2 или 3-й)	Ожидаемая сумма баллов	
%, отношение фактической оценки результативности проекта в баллах, к ожидаемой за 1 год	более 50%	менее 50%
%, отношение фактической оценки результативности проектов в баллах, к ожидаемой за 2 год	более 65%	менее 65%
%, отношение фактической оценки результативности проектов в баллах, к ожидаемой за 3 (4 или 5) год	более 80%	менее 80%

Источник: составлено автором

Таблица 2.14 – Оценка результативности проектной деятельности в целом за год по НКО

Показатель	Допустимое значение	Пороговое значение
Ожидаемая сумма баллов по всем проектам НКО на оцениваемый год (1, 2 или 3-й)	Ожидаемая сумма баллов	
%, отношение фактической оценки эффективности проектов в баллах, к ожидаемой за 1 год	более 60%	менее 60%
%, отношение фактической оценки эффективности проектов в баллах, к ожидаемой за 2 год	более 80%	менее 80%
%, отношение фактической оценки эффективности проектов в баллах, к ожидаемой за 3 год	более 90%	менее 90%

Источник: составлено автором

Для обеспечения управления проектной деятельностью в НКО, оценку результативности следует проводить ежегодно. При значении показателя ниже порогового, проводится анализ ситуации, по результатам которого принимается решение о проведении дополнительных процедур, направленных на повышение

результативности всей проектной деятельности, или о корректировке показателей проекта. Эти корректировки необходимо проводить с обязательным согласованием с грантодателем, спонсором или иными лицами, финансирующими проекты НКО.

На основе полученных оценок высший руководящий орган, спонсоры или грантодатели могут сделать выводы о целесообразности или нецелесообразности поддержки проектов данной НКО.

Выводы главы 2

Особенности деятельности НКО осложняют процесс оценки результативности с целью повышения эффективности управления в организациях. Потому для оценки проектной деятельности НКО за счет средств грантодателей или спонсоров предложен специальный подход. В рамках этого подхода реализуется процесс балльной оценки проектов. Предварительно оценивается будущий результат проекта по планируемому изменению ключевых показателей, выбранных на этапе подготовки и согласования. В дальнейшем, по результатам проекта, осуществляется сравнение фактически достигнутых значений с плановыми. На основе расчета показателя Рп делается вывод о результативности проекта и в дальнейшем определяется результативность всей проектной деятельности в НКО.

Во второй главе диссертации предложены и обоснованы научно-методические разработки в области управления НКО на основе оценки результативности. Для этого в первом разделе обосновано, что управлению в НКО следует строить «от результата». Выбранный целевой подход в большей мере, нежели системный и проектный позволяет учесть специфику деятельности НКО. При этом показано, что проекты НКО должны оцениваться как самостоятельный вид деятельности. Уточнены принципы оценки результативности НКО. Среди них: принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности, принцип наличия нескольких критериев оптимальности при оценке деятельности НКО, принцип передачи преимущества в процессе целеполагания тем целям, которые

отвечают за достижение поставленных перед НКО стратегических целей, принцип учета отсроченности результатов деятельности НКО, принципы идентичности показателей, принцип сопоставимости сравниваемых показателей, принцип использования при оценке результативности НКО только количественных показателей.

Далее сформирован перечень требований к показателям оценки результативности НКО: информативность, измеримость, достоверность, полнота и ясность.

Проведенный теоретический анализ позволит предложить ряд методических разработок. В частности, предложена система показателей для планирования и оценки результатов текущей деятельности НКО. Система основана на классификации мероприятий НКО и включает методический инструментарий для формирования плановых и оценочных значений показателей по каждой группе. Предложенная система отличается возможностью учета затрат на достижение текущих целей НКО, комплексностью охвата всех видов текущей деятельности НКО, а также возможностью использования для сравнения деятельности НКО различных сфер и направлений.

Специфика целей проектной деятельности НКО и необходимость управления этой деятельностью, привели к разработке инструментов планирования и оценки отдельных проектов НКО и всей проектной деятельности. Предложен подход, при котором для каждого проекта формируется набор показателей результата, и вводится балльная шкала оценок для проверки уровня достижения запланированных значений. Предложенный подход отличается универсальностью и может применяться для любых проектов НКО. Он учитывает и то, что проекты имеют отсроченные результаты, поэтому позволяет планировать изменение целевых показателей и в будущем. На основе расчета комплексного показателя можно судить о результативности отдельного или всех проектов НКО, выявить и учесть в дальнейшем недостатки при реализации проектов.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НКО НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

3.1 Модель управления НКО на основе оценки результативности

Процесс управления некоммерческой организацией в настоящее время может и должен быть построен на основе специально разработанных инструментов управления. Как показал анализ практической деятельности российских некоммерческих организаций, управление большей их частью не соответствует новым условиям российского общества. Подходы к управлению, качество менеджмента, не позволяют НКО занять то место в обществе, которое для них видится и государственными органами, и получателями тех благ, которые создаются. В третьей главе диссертационной работы предложены модели управления НКО на основе применения принципов и целевых показателей, рассмотренных в предыдущих главах. Также показано, как разработанные модели могут применяться в условиях различных НКО для повышения результативности управления.

Инструментарий результативного управления, должен позволить НКО достичь поставленных долгосрочных и краткосрочных целей. Обеспечить заданную при учреждении результативность [43]. Среди причин, которые обуславливают низкую результативность НКО, отмечают такие, как:

- отсутствие научного подхода к управлению;
- не достаточный учёт изменившихся требований внешней среды в части проведения фандрайзинга и постановке целей;
- низкий уровень профессиональных знаний менеджмента НКО;
- отсутствие сплочённости членов самой некоммерческой организации в достижении поставленных целей;

- отсутствие партнерских отношений с органами власти и коммерческими структурами;
- отсутствие программ деятельности и систем планов.

Поэтому совершенствование управления НКО, устранение несоответствия менеджмента новым условиям, должно позволить достичь такого уровня управления, которое было бы приемлемым в условиях современных рыночных отношений и задач, поставленных НКО концепцией современного социального обеспечения России. Применяемые методы и модели управления должны обеспечить достижение уставных целей НКО, имеющих, как правило, нематериальный характер.

И это в условиях кризисных ситуаций, характеризующихся нестабильностью внешней среды и неопределённостью темпов экономического развития и обеспечения НКО. При этом становится крайне сложно с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции развития экономики и общества. Также отметим, что происходит усиление интеграционных процессов, увеличение открытости информации и, естественно, ужесточение конкуренции среди НКО за ресурсы.

Теоретические исследования, проведенные в предыдущих главах, позволили заключить, что для НКО следует применять научно-обоснованное стратегическое управление, так как именно этот вид «управления по целям» основан на современном рыночном подходе к управлению. Однако для формирования модели управления необходимо уточнить особенности менеджмента в НКО.

Если под стратегическим управлением понимается комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие, но и набор конкретных действий, обеспечивающих реагирование организации на изменение внешней конъюнктуры, то стратегическое управление должно включать инструменты контроля для корректировки общего направления развития [47]. В классическом варианте, современный стратегический

менеджмент в любой организации на практике должен представлять собой управление, состоящее из трех взаимодополняющих подсистем [34]:

- стратегический анализ;
- стратегическое планирование;
- организацию выбора и реализации стратегии;
- стратегический контроль.

Естественно, что каждый из выделенных инструментов стратегического управления имеет сложную структуру и содержание. Являясь относительно самостоятельными, все перечисленные инструменты находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Важным, для дальнейшего исследования является изучение различий в понятиях стратегическое планирование и стратегическое управление. Часто, все управление на долгосрочную перспективу связывают с разработкой стратегического плана. Считаем, что для условий современного НКО это неверно. В отличие от стратегического планирования стратегическое управление является действенно ориентированной системой. В такой системе обратная связь с плановыми показателями НКО должна быть четко формализована, и проработана до конкретных действий. Соответственно, стратегическое управление должно быть упреждающим, а не реактивным. НКО в современных условиях должно заранее оценивать возможность достижения стратегических целей или подцелей и активно формировать свою позицию по влиянию на ключевых внешних участников целевого процесса деятельности НКО для создания более благоприятной ситуации.

Здесь проявляется ключевое отличие НКО от коммерческих организаций – их гораздо большую зависимость от внешней среды. Это и зависимость от грантодателей, жертвователей, спонсоров и отношение к НКО получателей социального некоммерческого результата.

Несмотря на то, что взаимосвязь планов предприятия достаточно хорошо исследованный вопрос [13], покажем специфику их связи для НКО. Выделяют стратегический долгосрочный план, среднесрочный план, текущий годовой план

и оперативные планы. В системе планов НКО целесообразно выделить три уровня (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Взаимосвязь планов некоммерческой организации

Источник: составлено автором

Для использования стратегического управления в НКО необходимо определить условия и назначение стратегического анализа. Стратегический анализ в современных условиях является важнейшим комплексом инструментов, формирующим информационную базу для определения стратегического выбора. Именно стратегический анализ позволяет обеспечить научную обоснованность принимаемых стратегических решений относительно развития НКО в целом и его отдельных направлений деятельности. Анализ также позволяет определить результативность использования ресурсов, проверить оптимальность

управленческих решений и т.п. Отводя стратегическому анализу роль инструмента стратегического управления НКО, необходимо рекомендовать включать в него сбор, оценку и интерпретацию данных о состоянии и внутренних возможностях, а также о показателях и тенденциях развития внешней среды.

В процессе исследования определено, что стратегическое управление НКО существенно отличается от стратегического управления коммерческими организациями. Предназначение НКО, выражаемое в миссии и целях, фиксируется в учредительных документах, и не изменяется также свободно, как в коммерческой организации. Сама идея создания НКО уже содержит в себе видение какого-либо результата. И это в отличие от коммерческих организаций, где результат в конечном итоге определяется финансовыми показателями, а средства достижения могут быть связаны с различной деятельностью. Следовательно, стратегическое управление в НКО начинается не с формирования миссии и других целей. Миссия и цели задаются при регистрации НКО. Поэтому важнейшим вопросом является выбор тех показателей результативности и задание по ним критериальных значений, которые бы позволили НКО отслеживать движение в направлении исполнения своего предназначения.

При этом НКО может осуществлять и коммерческую деятельность. В этом случае, стратегическое управление бизнес-сегментом НКО осуществляется по классическому варианту. Законодательные ограничения здесь состоят в том, что коммерческая деятельность должна соответствовать целям уставной деятельности, прибыль не будет распределяться между учредителями и др.

Таким образом, совершенствование системы управления НКО, на основе применения научного стратегического управления, должно подразумевать совершенствование системы постановки и детализации целей с обязательным учетом контрольной функции.

Стратегическое управление НКО, осуществляемое высшими органами управления должно включать постановку стратегических целей, прямо связанных с миссией НКО. При этом высшие органы управления задают численные значения желаемых показателей деятельности. Это должно происходить на основе

применения инструментария стратегического планирования. Здесь можно упомянуть возможность использования ряда инструментов и методов:

- использование SWOT анализ для определения внешних угроз и возможностей по отношению к НКО, её сильных и слабых сторон;
- применение отраслевого и конкурентного анализа для выявления тех сильных сторон НКО, которые могут стать основой для получения конкурентных преимуществ;
- построение систем ключевых факторов успеха, для каждого вида уставной деятельности НКО, и для коммерческой деятельности, если таковая ведется в НКО;
- использование PEST анализа;
- использование маркетинговых инструментов для изучения рынка, потребителей, конкурентов, возможных грантодателей, спонсоров и жертвователей.

При анализе ситуации и разработке стратегии необходимо использовать принципы системного подхода, основанного на представлении, что любая НКО представляет собой систему, систему открытую. При этом в управлении необходимо реализовывать принципы открытости системы, для обеспечения гибкости в меняющихся внешних условиях. Процесс поиска ресурсов для выполнения уставных целей НКО, процесс эффективности внутренних взаимодействий и коммуникаций и процесс реализации услуг и продуктов НКО, должны рассматриваться во взаимосвязи.

Соответственно, исследование стратегического управления НКО позволяет заключить, что менеджменту НКО необходимо использовать систему управления, при которой текущая деятельность была бы четко связана со стратегическими задачами НКО. При этом управленческие функции планирования, организации управления, мотивации к труду, контроля выполнялись бы в пределах полномочий исполнительных органов управления, которые предусмотрены в учредительных документах.

При этом открытость НКО, как системы, должна позволить использовать инструменты управления, а главные показатели, для активного взаимодействия с внешней средой.

Спонсоры, грантодатели и жертвователи в настоящее время заинтересованы в усилении обратной связи, активное воздействие. Также система управления должна быть открытой для использования в Паблик релейшн, взаимодействия со СМИ, осуществления поиска партнёров, активного формирования общественного мнения о проблеме и о самой НКО.

Основываясь на проведенных исследованиях в области стратегического и тактического управления НКО и разработанных во второй главе показателях оценки результативности НКО, предлагается модель управления НКО, на основе результативности (Рисунок 3.2).

Рассмотрим составляющие разработанной модели управления НКО.

На первом этапе (обозначение 1 на рис. 3.2) учредители НКО, осознавая общественную потребность в решении каких-либо актуальных для общества проблем и приняв решение о совместной деятельности для решения этих проблем, создают некоммерческую организацию. Решения о видах деятельности, формах деятельности и организационно-правовой форме учредители отражают в уставных документах НКО. На этом же этапе формируется целевое предназначение и НКО и видение ее роли в обществе.



Рисунок 3.2 – Общая схема реализации модели управления НКО на основе оценки результативности

Источник: составлено автором

Разрабатывается миссия НКО – документ, фиксирующий необходимые для организации положения, в рамках которых и начинается функционирование НКО. Учредители реализуют свое право на формирование органов управления: высшего и исполнительного органа и, при необходимости, надзорных и ревизионных органов. Здесь же принимается решение о масштабах деятельности и возможных источниках средств для функционирования НКО.

На втором этапе функции управления выполняет уже высший орган управления. Разрабатываются документы, регламентирующие финансово-хозяйственную деятельность. Ключевым на данном этапе является разработка стратегии. Как показали исследования, современной НКО необходимо использовать инструменты стратегического анализа. При этом внутренние механизмы методов стратегического анализа позволяют сделать процесс анализа и целеуказания итерационным. В результате анализа формируется комплекс необходимых для реализации миссии целей, устанавливаются критерии результативности, использование которых в дальнейшем должно позволить судить о достижении заданного результата.

При установлении критериев результативности следует использовать систему показателей результативности мероприятий и результативности проектной деятельности НКО.

На третьем этапе функции управления реализует исполнительный орган, который может быть, как коллегиальным, так и индивидуальным. Основной масштабной задачей третьего этапа механизма результативного управления НКО становится разработка плана текущей деятельности. В процессе разработки плана осуществляется формирование перечня тех мероприятий и проектов НКО, которые могут быть реализованы. Однако, любое НКО ограничено в средствах, поэтому реализация всех возможных мероприятий и проектов невозможна. Ограничениями выступают как возможности сотрудников НКО, волонтеров и иных привлекаемых лиц, так и денежные средства, объем которых ограничен средствами учредителей, жертвователей и спонсоров. При отборе мероприятий

необходимо максимизировать их ожидаемый результат, соотнося его с целями НКО. При этом планирование мероприятий и проектов рекомендовано проводить отдельно друг от друга, что обусловлено спецификой проектной деятельности.

Для мероприятий рекомендовано применение средств математического моделирования, а именно построение линейных оптимизационных моделей. Эти вопросы широко освещены в научной литературе, поэтому в рамках диссертации подробно не рассмотрены [20, 4].

Для выбора проектов в портфель НКО следует рекомендовать методы выбора альтернатив на основе МАИ или попарных сравнений.

В процессе исполнения текущего плана может возникнуть необходимость корректировки плана мероприятий, это можно делать в случае, если становится достаточно очевидным следующее: реализация проектов и мероприятий в складывающихся условиях не позволит достичь желаемой и запланированной ранее результативности.

Оценка текущей деятельности НКО сводится к предварительной оценке результативности планируемых на отчетный период мероприятий, а затем их оценки по фактически достигнутым показателям (Рисунок 3.3). Эти этапы в модели на рисунке 3.2 обозначены как Ат, Бт и Вт.

Для этого сначала формируется план текущих мероприятий исходя их максимального соответствия тем показателям, которые обозначены в стратегическом плане НКО. Далее идет разбивка этих мероприятий по соответствующим направлениям:

- рекламно-информационные мероприятия (деятельность);
- участие в конференциях;
- организация конференций;
- организация конкурсов;
- участие в конкурсах;
- образовательная деятельность.

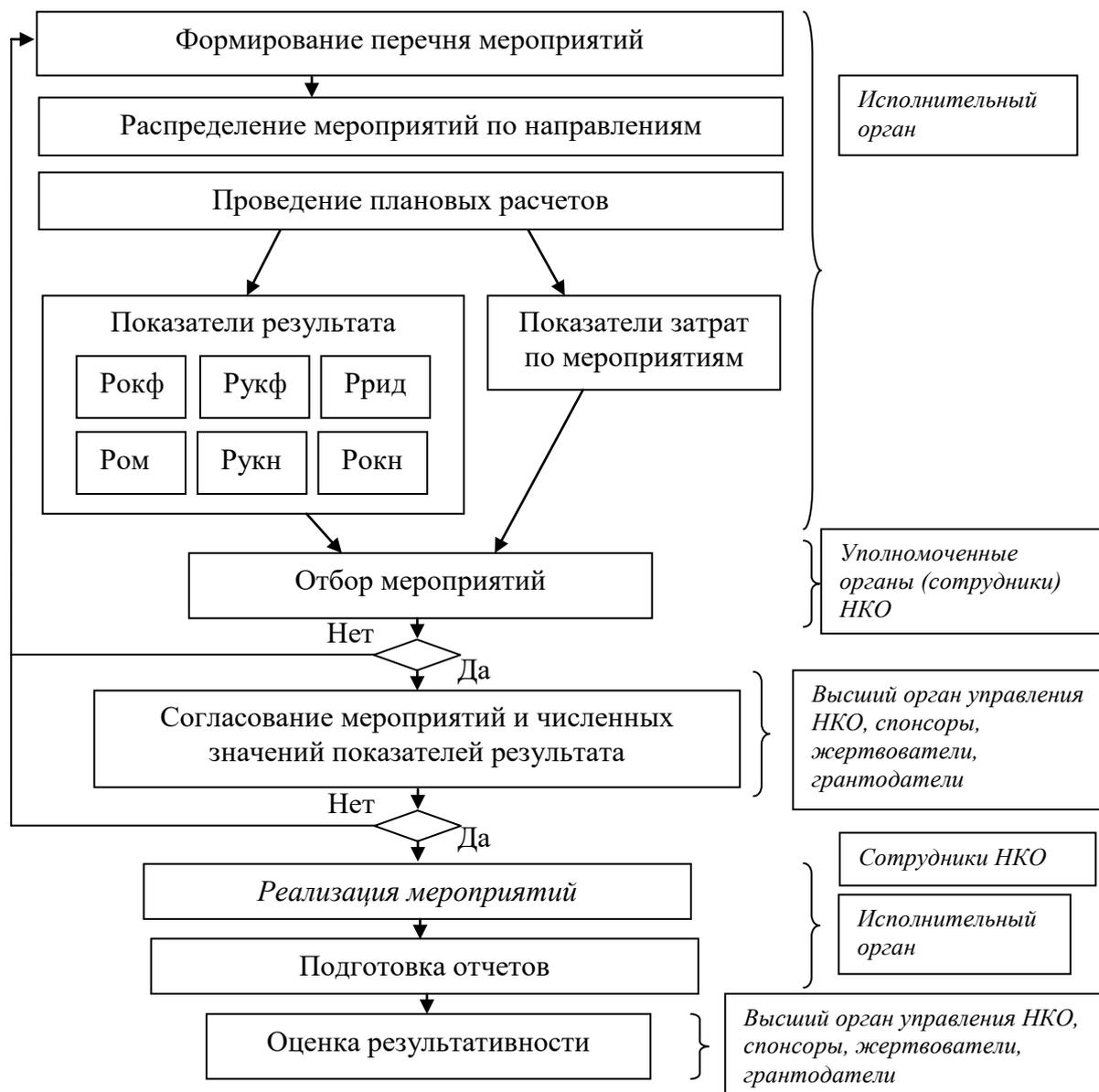


Рисунок 3.3 – Алгоритм оценки результативности текущей деятельности НКО

Источник: составлено автором

На следующем этапе оценивается предварительная результативность по всем направлениям (по формулам 2.1-2.7). Для каждого мероприятия определяется сумма затрат. Эта сумма выступает, как один из критериев дальнейшего отбора мероприятий для реализации в текущем периоде.

Проводится отбор мероприятий по условиям их суммарной максимальной результативности при заданном бюджете.

По отобранным мероприятиям проводится оценка будущей результативности (формула 3.1). Проводится реализация мероприятий в соответствии с планом.

В результате реализации плана показатели результативности могут быть достигнуты, перевыполнены или невыполнены. Для оценки результативности текущей деятельности за период предлагается следующая формула:

$$R_T = \frac{R_{Tп}}{R_{Tф}} 100\%, \quad (3.1)$$

где $R_{Tп}$ – плановое значение результата, определенное до начала реализации отобранных мероприятий, рассчитанное по плановым значениям по формуле 2.7, баллов;

$R_{Tф}$ – фактическое значение результата, определенное после реализации отобранных мероприятий, также рассчитанное по формуле 2.7, но уже по фактическим показателям, баллов;

На основе исследования фактического опыта деятельности НКО в России предлагается использовать следующую шкалу оценок для определения результативности текущих мероприятий НКО (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Оценки результативности текущей деятельности НКО

Значение показателя R_T	Результативность НКО	Рекомендации
91 и более %	результативная	продолжить планирование и организацию мероприятий НКО в соответствии с выбранной стратегией
71-90%	удовлетворительная	провести анализ и выявить те мероприятия, которые привели к снижению общего результата, изменить их планирование и организацию
70 и менее %	неудовлетворительная	рассмотреть возможность изменения формата текущей деятельности НКО

Источник: составлено автором

Также, в рамках определения будущей и фактической результативности осуществляется работа с проектами НКО на текущий период. Рассмотрим детально процесс формирования и оценки проектной деятельности в НКО.

Субъектами оценки результативности проекта, как на этапе его подготовки, так и на этапах реализации, выступают: инициатор, исполнительные органы НКО, поддерживающие инициатора, высшее руководство НКО, ревизионные органы, спонсоры, грантодатели и жертвователи. Субъектами оценки результативности всей проектной деятельности НКО, оценки в целом, выступают органы высшего управления НКО.

На рисунке 3.4 приведен алгоритм организации оценки результативности отдельных проектов и всей проектной деятельности в НКО.

Сроки инициирования проектов, их предварительных оценок, сроки формирования отчетов для внутреннего пользования о проектах и проектной деятельности, и другие временные характеристики реализации проектной деятельности в НКО определяются либо органами управления, либо грантодателями или спонсорами.

Далее следует определить общую результативность проектной деятельности в НКО – $R_{П}$ (доли единиц). Расчет ведется по формуле:

$$R_{П} = \frac{\text{Фактическая сумма баллов по всем проектам за все годы их реализации}}{\text{Ожидаемая сумма баллов по всем проектам за все годы реализации}} * 100\%. \quad (3.2)$$

Предлагаем условия, при которых результативность проектной деятельности в НКО следует считать результативной: если значение показателя $R_{П}$ более 90%. При значении в диапазоне $70\% \leq R_{П} \leq 90\%$ результаты проектной деятельности в НКО признаются удовлетворительными. И при значении $R_{П}$ менее 70% проектную деятельность следует признавать неудовлетворительной.

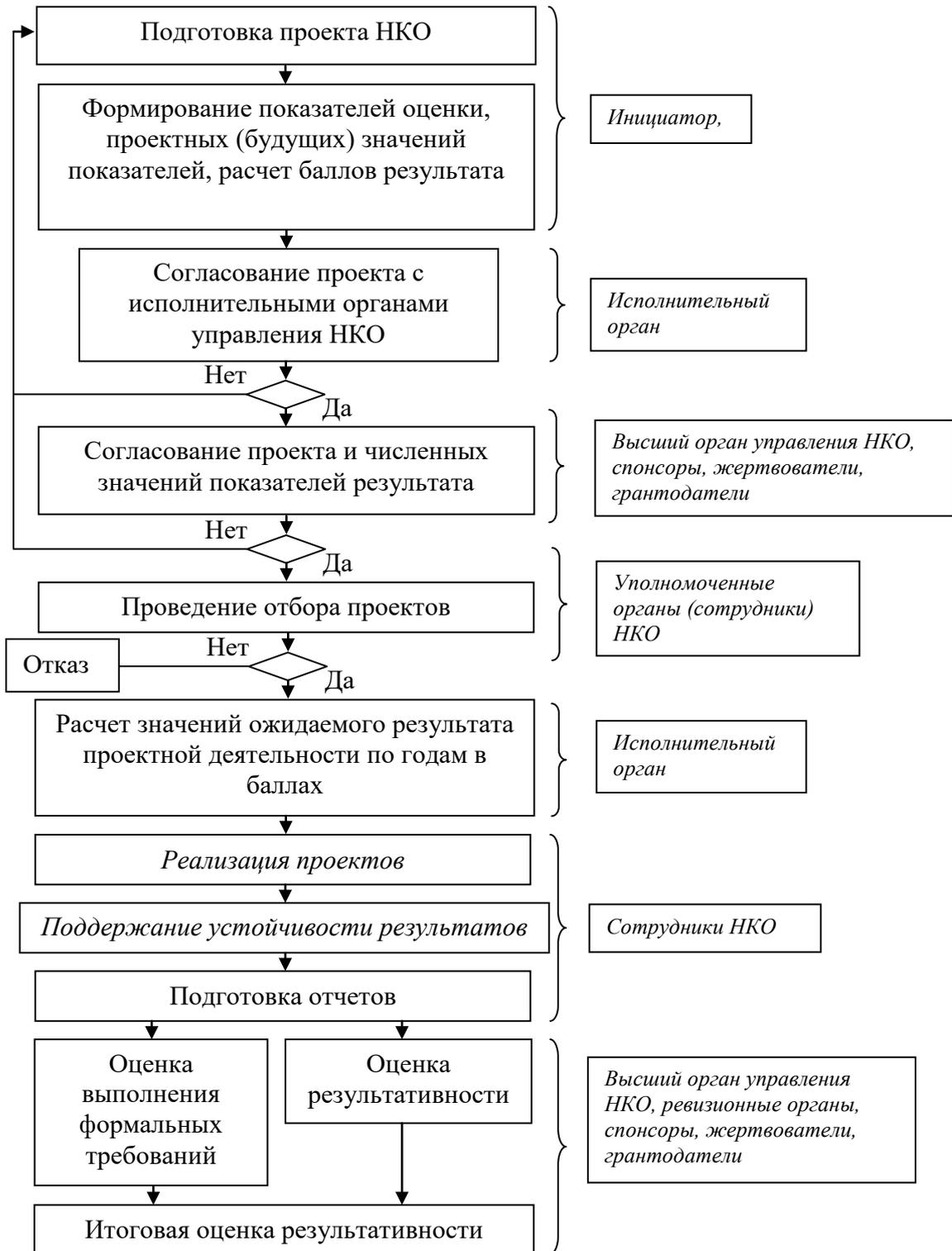


Рисунок 3.4 – Алгоритм оценки результативности проектов и проектной деятельности в НКО

Источник: составлено автором

В результате выполнения всех планов на текущий период необходимо провести оценку результативности в целом по НКО.

Для этого необходимо свести в единую систему оценок и результаты проектной деятельности и текущих мероприятий и иные оценки, важные для деятельности НКО.

В модели управления НКО предусмотрено, что эту функцию выполняет (пункт №4 на рисунке 3.2) высший орган управления совместно с ревизионными органами. На данном этапе оценивается исполнение мероприятий и достижение плановых значений показателей. Фактический алгоритм действий дан на рисунках 3.3 и 3.4. Кроме того, что содержательный результат деятельности НКО выражается в достижении или не достижении запланированных показателей результата, важной является оценка финансового благополучия организации.

Ранее было показано, что результативность НКО измеряется рядом финансовых показателей. Считаем, что полная финансовая оценка необходима, но только для целей управления финансами организации. Для целей же оценки результативности предлагается использовать относительно простой подход, основанный на оценке финансовой устойчивости.

Результативность деятельности НКО не может быть обеспечена в случае если финансовое состояние не позволяет проводить запланированные мероприятия или менеджмент не в состоянии обеспечить такое управление финансами, при котором может произойти невыплата заработной платы или задолженность перед подрядчиками и поставщиками. Наиболее обобщающим абсолютным показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат. При этом имеется в виду обеспеченность источниками собственных и заемных средств, или тип финансовой устойчивости. Тип финансовой устойчивости (или класс финансовой устойчивости) – это степень способности организации развиваться преимущественно за счет собственных источников финансирования [52]. О важности и необходимости учета финансовых показателей при оценке результативности НКО подробно сказано в первой главе.

Выделяют следующие типы финансовой устойчивости [38]:

- абсолютная финансовая устойчивость;
- нормальная финансовая устойчивость;
- неустойчивое финансовое состояние;
- кризисное финансовое состояние.

Рассмотрим эти состояния подробнее.

1. Абсолютная финансовая устойчивость. Такой тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы организации покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов, отсутствием неплатежей и причин их возникновения, отсутствием нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины. Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется неравенством, при котором сумма запасов и затрат меньше собственных оборотных средства. Такая ситуация встречается крайне редко. И поэтому, вводить отдельную категорию НКО, которые характеризуются абсолютной финансовой устойчивостью – нецелесообразно. Кроме этого специфика НКО состоит в том, что величина запасов, как правило, не столь значительна по сравнению с промышленными предприятиями.

2. Нормальная финансовая устойчивость. В этой ситуации организация использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. Такой тип финансирования запасов является «нормальным» с точки зрения финансового менеджмента. Нормальная финансовая устойчивость является наиболее желательной для НКО.

3. Неустойчивое финансовое положение, характеризуемое нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

Как правило, неустойчивое финансовое положение организации проявляется в виде:

- перебоев в поступлении денег на расчетные счета и платежах;

- невыполнения финансового плана, в том числе по прибыли от предпринимательской деятельности;
- нарушений финансовой дисциплины, выражаемых в виде задержек в оплате труда, использовании временно свободных собственных средств на иные цели и пр.;

4. Кризисное финансовое состояние, при котором организация находится близко к банкротству. При этом денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

Таким образом, для определения результативности НКО в части финансового состояния предлагается использовать следующие показатели:

- при абсолютной и нормальной финансовой устойчивости – считать финансовое состояние стабильным;
- при неустойчивом – удовлетворительным;
- при кризисном финансовом состоянии – неудовлетворительным.

Подведем промежуточный итог.

Для принятия решений по управлению НКО следует руководствоваться сводными критериями оценки результативности НКО. Необходимым и достаточным их числом будут:

- результативность выполнения текущих мероприятий, определяемая с применением формулы 3.1 и таблицы критериев 3.1.
- результативность проектной деятельности НКО, выражаемая в выполнении формальных требований (согласно таблицы 2.11), и собственно оценке результативности проектов (формула 3.2 с учетом критериев таблицы 2.14).
- финансовое состояние НКО.

Сводная система оценки результативности НКО, включающая все перечисленные критерии, представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Таблица выбора баллов для оценки результативности деятельности НКО

Направление оценки	Объект оценки	Результат оценки	Шкала результатов оценки
Текущая деятельность	Оценка результативности текущей деятельности	Результативная	2
		Удовлетворительная	1
		Неудовлетворительная	0
Проектная деятельность	Формальная оценка	Допустимо	1
		Недопустимо	0
	Оценка результативности проектов	Результативная	2
		Удовлетворительная	1
Финансово-экономическое состояние НКО	Финансовые показатели, в соответствии с существующими системами оценок	Стабильное	2
		Нестабильное	1
		Критическое	0

Источник: составлено автором

Для выбора системы оценки применена теория измерений. В данной теории разработано множество разнообразных по своим свойствам шкал для измерения значений различных параметров и характеристики [53]. Эти шкалы позволяют в наибольшей степени обеспечить требование высокой информативности при решении задач выбора лучшей альтернативы и одновременно добиться достаточной простоты и экономии при измерениях.

Наиболее подходящей, и это обосновано в разделе 2.1, является использование ранговой шкалы. Альтернативы упорядочиваются по некоторому признаку. Номер альтернативы в упорядоченной последовательности называется ее рангом. Лучшей можно считать ту альтернативу, у которой ранг выше. Ранг является некоторой интегральной характеристикой альтернативы. Совместно с численной характеристикой ранга, шкала состоит из упорядоченных лингвистических значений. Диапазон разброса значений (2,1,0) подразумевает соответствие, частичное соответствие и несоответствие критериям, приведенным для каждого показателя результативности.

Следующим шагом реализации модели управления НКО является сравнение расчетного значения результативности со шкалой рекомендаций. Шкала приведена на рисунке 3.5.

Для определения позиции НКО проводится суммирование присвоенных баллов по шкале результатов оценки по каждому направлению оценки результативности:

$$P_t = \text{результат оценки результативности текущей деятельности} + \text{формальная оценка проектов} + \text{результат оценки результативности проектов} + \text{результат финансовой оценки} \quad (3.3)$$

где P_t – общая результативность НКО в году t , изменяется в диапазоне от 0 до 7 баллов.



Рисунок 3.5 – Шкала уровней и соответствующих их зон результативности НКО

Источник: составлено автором

Расчет общей результативности НКО в анализируемом году и определение уровня результативности, позволяет выяснить – какой зоне соответствует результативность. Для обоснования управленческих решений по дальнейшей деятельности НКО разработаны рекомендации для значений каждой зоны результативности (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Рекомендации по управлению НКО в зависимости от уровня результативности

Критическая зона	Неудовлетворительная зона	Удовлетворительная зона	Нормальная зона
0-2	3-4	5-6	7
Рекомендации по планированию деятельности			
Отказ от функционирования НКО в данном формате. Прекращение деятельности НКО.	Пересмотр стратегических целей НКО, изменение системы управления, изменение команды НКО, способов привлечения средств.	Корректировка текущих планов НКО на следующий период, анализ причин невыполнения планов и корректировка на уровне отдельных проектов и мероприятий.	Продолжение функционирования НКО в рамках сформированной миссии.
Рекомендации по дальнейшему направлению анализа			
–	Анализ рынка некоммерческих услуг, уточнение конкурентной позиции, поиск инструментов формирования преимуществ.	Выявление тех мероприятий и проектов, которые снизили результативность. Изменение их содержания или отказ от их проведения.	Выявление наиболее результативных мероприятий и проектов и их развитие.

Источник: составлено автором

Таким образом, разработанный инструментарий управления НКО, основанный на определении уровня результативности за отчетный период, позволяет менеджменту выявить как текущие, так и стратегические проблемы деятельности и обосновать управленческие решения по дальнейшему развитию или изменению форм деятельности. Рекомендовано использовать модель оценки результативности совместно с алгоритмами проведения оценки результативности текущей и проектной деятельности, с применением систем показателей результата, что в итоге позволяет менеджменту трансформировать текущие решения в соответствие со стратегическими планами и миссией НКО.

3.2 Деятельность НКО в различных сферах некоммерческих услуг

Любой инструментарий менеджмента требует обязательной проверки его работоспособности в различных условиях. Именно апробация должна подтвердить достоверность научно-теоретических положений.

Рассмотрим деятельность трех некоммерческих организаций, отличающихся по масштабам своей деятельности, направлению и формам привлечения финансирования. Это некоммерческие организации:

1. Автономная некоммерческая организация Центр информационно-аналитической и правовой поддержки органов исполнительной власти и правоохранительных структур [39].

2. Региональная общественная организация содействия социальной реабилитации лиц с ограниченными возможностями «Яблочко» [40].

3. Некоммерческая организация «Фонд общественной дипломатии» [41].

Рассмотрим деятельность НКО, комплексы мероприятий и проекты, осуществляемые ими в рамках своей уставной деятельности.

Автономная некоммерческая организация «Центр информационно-аналитической и правовой поддержки органов исполнительной власти и правоохранительных структур» (далее АНО ЦИАПП) основана в 2005 году и сразу стала позиционировать себя как центр инновационных разработок, выполняющий функции поддержки инновацией. Заявлено, что проводимая деятельность, ориентирована на курс модернизации и инновационного обновления экономики России.

При этом миссия АНО ЦИАПП формируется как: «Способствовать созданию условий для технологического перевооружения экономики, консолидируя силы основных участников процесса модернизации (государства, науки, бизнеса)».

Развитие АНО ЦИАПП продолжалось достаточно активно в течение всех последних лет. Так с 2006 по 2008 годы НКО участвовала в обеспечении

информационной безопасности встреч на высшем уровне: 2006 г. – Саммит «Россия ЕС» г. Сочи, 2006г. – Саммит «G-8» г. Санкт-Петербург и др.

НКО выполняет свои функции, используя гранты и контракты с государственными органами, т.е. по заданию грантодателя. С 2009 по 2013 годы АНО ЦИАПП заключены и выполнены государственные контракты:

1. Государственный контракт с Федеральным агентством по науке и инновациям «Комплексное решение вопросов энергосбережения и ресурсосбережения для инновационного развития отраслей экономики». В рамках проекта выполнено:

- демонстрация производственным предприятиям реального сектора экономики результатов, выполненных российской наукой в рамках ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 – 2013 гг.»
- отбор проектов для инновационного развития;

2. Государственный контракт с Минобрнауки России на выполнение НИР, направленный на совершенствование системы подачи заявок на получение господдержки в рамках ФЦП;

3. Государственный контракт с Минобрнауки России нацеленный на создание двухуровневой системы экспертиз для инновационных проектов.

4. В 2014 году АНО ЦИАПП заключила государственный контракт с Минобрнауки России. Работа в рамках контракта в 2014-2015 годы направлена на информирование целевых групп участников ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса Российской Федерации на 2014-2020 гг.» о принципах и порядке реализации Программы. При этом предусмотрено множество мероприятий по информационному обеспечению целевых групп участников реализации проектов. Цель мероприятий – повысить скорость и качество выполнения ФЦП в регионах Российской Федерации.

Отметим, что уже два года НКО работает совместно с Общественной палатой Российской Федерации по организации участия граждан в охране общественного порядка, усилению мер противодействия терроризму.

Как следует из анализа деятельности АНО ЦИАПП, организация использует большинство известных возможностей по информированию заинтересованных лиц. С 2009 по 2013 годы НКО провела более 150 мероприятий: конференции, информационно-практические семинары, круглые столы, мероприятия группового консалтинга. Большинство мероприятий организованы в регионах Российской Федерации при поддержке местных властей.

АНО ЦИАПП имеет разветвленную региональную сеть представителей в области инновационного развития и обеспечивает ведение базы инновационных предложений. АНО ЦИАПП также развивает взаимодействие с профессионалами. Создано экспертное сообщество (в настоящее время – 456 экспертов), как федерального, так и регионального уровня.

В настоящее время расширяется и сотрудничество с различными организациями. Сотрудничество с ВУЗами Российской Федерации проходит в рамках 16 договоров. Среди ВУЗов-партнеров ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева», ФГБОУ ВПО «Юго-Западный государственный университет», ФГБОУ ВПО «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», ФГБОУ ВПО «Казанский государственный аграрный университет» и др. Сотрудничество с органами исполнительной власти регионов осуществляется на основе договоров. Среди них договора с Государственным комитетом по инновационной политике и науке Республики Саха (Якутия), Министерством промышленности, инновационных и информационных технологий Рязанской области, Министерством экономики Калининградской области и др.

Таким образом, АНО ЦИАПП – эта крупная некоммерческая организация федерального уровня. На сегодняшний день деятельность охватывает более 59 регионов, успешно реализованы проекты и мероприятия на сумму 3 млрд. рублей. Всего организовано и проведено 9 крупномасштабных конференций, около 100

обучающих и информационных семинаров, как в столице, так и в регионах, более 200 мастер-классов, круглых столов и деловых встреч.

Для оценки результативности АНО ЦИАПП воспользуемся планом мероприятий на 2014 год. План мероприятий и проектов АНО ЦИАПП приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – План мероприятий и проектов АНО ЦИАПП в 2014 году, включая мероприятия по предпринимательской деятельности

Наименование группы оцениваемых мероприятий	Название	Краткое описание
Рекламно-информационные мероприятия	Информационно-публицистическая программа «Россия сегодня»	Усиление внимания к наиболее значимым достижениям в экономической, социальной и политической жизни Российской Федерации, в условиях, когда обеспечивается информационная открытость, наглядность, достоверность и точность.
Участие в конференциях	4 конференции, из которых 3 всероссийские и 1 международная	Информирование о деятельности АНО ЦИАПП, привлечение экспертов и партнеров для реализации совместных проектов.
Организация конференций	1 всероссийская информационно-практическая конференция	Конференция по теме «Приоритеты развития научно-технологического комплекса России» с целью обсуждения путей и способов инновационного развития промышленности.
Организация конкурсов	Конкурс «Сельская молодежь»	Формирование положительного имиджа сельскохозяйственного региона среди населения, повышение престижа сельскохозяйственных профессий среди студентов, обмен межрегиональным и международным опытом развития сельских территорий и др.
	Конкурс грантов «Молодежная премия в сфере инноваций»	Поддержка и стимулирование молодых специалистов, сокращение утечки молодых специалистов из регионов Российской Федерации, создание благоприятной среды для стимуляции интереса к рабочим профессиям и т.п.
Участие в конкурсах	Конкурс Минобрнауки России	Заклучить контракт на информирование целевых групп участников ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса Российской Федерации на 2014-2020 гг.»

Продолжение таблицы 3.4

Наименование группы оцениваемых мероприятий	Название	Краткое описание
Образовательная деятельность	17 семинаров в регионах России	Однотипные повторяющиеся семинары на тему «Меры и условия государственной поддержки в рамках Федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы»
Образовательная деятельность	17 семинаров в регионах России	Однотипные повторяющиеся семинары на тему «Меры и условия государственной поддержки в рамках Федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы»
Проектная деятельность	Социальный проект «Доступная профессия» для людей с ограниченными возможностями	Проект направлен на подготовку и проведение региональных мероприятий для людей с ограниченными возможностями с целью повышения их профессиональной квалификации и дальнейшего трудоустройства.
Благотворительная деятельность	–	–
Предпринимательская (коммерческая) деятельность	Информационно – консультационные услуги	Услуги по направлениям: организация и проведение научно-технической экспертизы; информационно-консультационное сопровождение проекта; рецензирование проектов и т.п.

Источник: составлено автором

Рассмотрим деятельность и план мероприятий Региональной общественной организации содействия социальной реабилитации лиц с ограниченными возможностями «Яблочко» (далее РОО «Яблочко»).

РОО «Яблочко» создана в 2006 году. Миссией НКО является создание специальных условий труда для инвалидов с ментальными нарушениями и другими ограничениями здоровья для обеспечения трудовой полезной занятостью с учетом их индивидуальных возможностей.

В РОО «Яблочко» сформирована следующая цель деятельности – создание условий для социальной адаптации и интеграции в общество детей, подростков и взрослых людей с особенностями интеллектуального и психического развития.

При этом в НКО не сформированы количественные показатели поставленной цели, однако определен круг задач, решение которых необходимо для достижения цели:

1 группа задач – оказывать психологическую помощь. Сюда относится психологическая, дефектологическая, логопедическая помощь детям и подросткам-инвалидам, помощь членам семей, в которых воспитывается ребенок и подросток-инвалид с ментальными нарушениями.

2 группа задач – организация трудовой деятельности, включая формирование навыков ручной деятельности, развитие навыков коллективной деятельности, подготовка подростков-инвалидов к трудовой профессиональной деятельности и обеспечение трудовой занятости лиц с выраженными интеллектуальными и физическими нарушениями после получения ими навыков трудовой деятельности.

3 группа задач состоит в обеспечении досуга детей и подростков-инвалидов, а также семейного досуга для них и членов их семей.

Отмечается научно-обоснованный подход к реализации задач РОО «Яблочко». Основой развития деятельности НКО является системный подход к формированию реабилитационных мер, в том числе:

- разработка и реализация инновационных программ трудовой реабилитации подростков-инвалидов;

- формирование системы инклюзивного труда, где продукт, готовый к реализации, сделан совместно здоровыми людьми и людьми с тяжелыми интеллектуальными нарушениями;

- формирование материально-технической базы для отработки навыков ручного труда;

- совместная деятельность с профильными высшими и средними учебными заведениями по подготовке специалистов в области дефектологии, клинической психологи и психиатрии по привлечению волонтеров к деятельности НКО;

– проведение коррекционных занятий, индивидуальных и групповых консультаций для членов семей, воспитывающих детей и подростков-инвалидов, а также семейных досуговых мероприятий;

– содействие формированию положительного общественного мнения по отношению к людям с тяжелыми интеллектуальными и физическими нарушениями.

В настоящее время РОО «Яблочко» является членом Координационного совета по делам детей-инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности при Комиссии по социальным вопросам и демографической политике Общественной палаты Российской Федерации.

В таблице 3.5 представлены мероприятия, запланированные для проведения в РОО «Яблочко» в 2014 году.

Таблица 3.5 – План мероприятий и проектов РОО «Яблочко» в 2014 году

Наименование группы оцениваемых мероприятий	Название	Краткое описание
Рекламно-информационные мероприятия	–	–
Участие в конференциях	Форум Саммит позитивных перемен	Представление комплекса средств социальной адаптации людей с особенностями психического развития
Организация конференций	–	–
Организация конкурсов	Весна-Вдохновение-Возрождение	Адаптированная познавательно-развлекательная программа для детей с особенностями психического развития и их семей
Участие в конкурсах	Конкурс комитета общественных связей города Москвы	Участие с целью поддержки инклюзивного театра людей с особенностями психического развития «Яблочко»

Продолжение таблицы 3.5

Наименование группы оцениваемых мероприятий	Название	Краткое описание
Образовательная деятельность	4 образовательных мероприятия	1 Выставка изобразительного творчества в галерее АЗ 2 Инклюзивное профессиональное образование и организация трудовой занятости 3 Родительский клуб поддержки 4 Программа по обучению компьютерной грамотности, которую реализовали волонтеры.
Проектная деятельность	Проект «Мини-типография «Своими руками»	Проект направлен на освоение навыков работы в мини-типографии подростки и молодые люди с особенностями психического развития.
	Проект «Керамическая мастерская»	Проект направлен на освоение навыков работы с пластичными материалами для изготовления художественных и бытовых изделий.
Благотворительная деятельность	–	–
Предпринимательская (коммерческая) деятельность	–	–

Источник: составлено автором

Отметим, что оценка деятельности РОО «Яблочко» может быть интересна организациям, осуществляющим благотворительность и партнерам, участвующим в формировании ресурсов НКО. Среди них:

- Союз общественных организаций ЮВАО;
- Префектура ЮВАО города Москвы;
- Комитет общественных связей города Москвы;
- ООО «Ликон Рус»;
- ОМОН ЖТ УТ МВД России по ЦФО;
- ЗАО «АКАДО-Столица» и др. в том числе физические лица.

Рассмотрим деятельность некоммерческой организации «Фонд содействия развитию общественной дипломатии» (Фонд общественной дипломатии), далее НКО ФОД.

НКО ФОД зарегистрирован 2 апреля 2008 года в Москве. В НКО ФОД ведутся научные и практические разработки в области общественных наук и политики, разрабатываются методы, формы и средства, исследуются возможности общественной дипломатии для ее применения во внешней и внутренней политике России.

Основной целью НКО ФОД является практическое применение средств общественной дипломатии для профилактики и устранения разного рода социальных, этнических и иных общественных конфликтов. В уставе НКО ФОД указано, что фондом издаются журнал общественной дипломатии «Дипломатика», а также монографии, учебные и методические пособия, сопровождается сайт www.diplomatica.ru, проводятся научно-практические конференции и культурно-просветительские мероприятия.

Деятельность НКО ФОД в настоящее время достаточно широка, но специфика проблематики, исследуемой фондом такова, что число проводимых мероприятий и проектов не так значительно, как у других, социально-ориентированных НКО. Основные, реализуемые в настоящее время направления деятельности сводятся к изданию журнала и реализации проектов.

Журнал «Дипломатика» является первым российским научно-популярным изданием в области общественной дипломатии. В нем публикуются результаты научных исследований и новаторские предложения в области развития общественной дипломатии, содействия улучшению образа России в мире, участия российских неправительственных организаций в международной жизни, актуализации и защиты национальных интересов, отстаивания прав соотечественников, продвижения русского языка в мире, укрепления добрососедских отношений с приграничными странами, снижения уровня экстремизма и ксенофобии, как в России, так и за рубежом.

НКО ФОД реализует проект «Школа общественной дипломатии». Формат школы состоит в проведении мероприятий для руководителей неправительственных организаций стран участниц государств, наблюдателей и

партнеров по диалогу ШОС. В рамках школы проводятся лекции, практические занятия, ролевые игры, презентации проектов и круглые столы.

Генеральными партнерами являются независимая организация «В поддержку гражданского общества», национальный фонд «Общественное признание» и Московский государственный лингвистический университет. Проект осуществляется при поддержке и участии МИД России, Общественной палаты Российской Федерации, профильных комитетов Государственной Думы Российской Федерации и Совета Федерации, Правительства Москвы, секретариата ШОС и других общественных организаций.

Цель проекта состоит в повышении уровня компетенции руководителей российских и зарубежных общественных объединений в области всестороннего гуманитарного сотрудничества в рамках ШОС. Задачи проекта:

- предоставление уникальной возможности получить знания о новейших достижениях в области теории и практики общественной дипломатии;
- обмен опытом в области общественной дипломатии между слушателями и преподавателями и ведущими международными экспертами;
- отработка моделей распространения опыта, а также внедрения учебной дисциплины по общественной дипломатии в системе высшего образования и др.

Другим масштабным проектом НКО ФОД является федеральный проект «Просвещённая Россия». Цели проекта состоят в содействии развитию просветительского движения в России и становлении просветительских центров в качестве культурно-интеллектуальных центров и важнейших социальных институтов, способствующих модернизации страны.

Задачи проекта:

- содействие модернизации просветительских центров и их развитию как социокультурных и информационных центров;
- создание специализированных условий к управлению инновационными процессами, направленными на развитие просветительского движения;
- разработка предложений в проект государственной стратегии развития просветительского движения в России, включая подготовку предложений по

совершенствованию законодательства Российской Федерации в области развития просветительства;

– формирование на базе просветительских центров системного диалога между обществом, властью и бизнесом;

– содействие повышению качества жизни российских граждан, в части обеспечения доступа к культурным ценностям и интеллектуальным ресурсам.

В итоге можно систематизировать рассмотренные проекты и мероприятия НКО ФОД (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – План мероприятий и проектов НКО ФОД в 2014 году

Наименование группы оцениваемых мероприятий	Название	Краткое описание
Рекламно-информационные мероприятия	Издание журнала	Издание 6 номеров журнала «Дипломатика» и его распространение на территории Российской Федерации.
Участие в конференциях	3 конференции	Участие представителей НКО ФОД с докладами на 3 международных конференциях.
Организация конференций	–	–
Организация конкурсов	–	–
Участие в конкурсах	–	–
Образовательная деятельность	–	–
Проектная деятельность	Проект «Школа общественной дипломатии»	Проект для руководителей неправительственных организаций стран участниц государств, наблюдателей и партнеров по диалогу ШОС.
	Проект «Просвещённая Россия»	Содействие развитию просветительского движения в России и становлении просветительских центров.
Благотворительная деятельность	–	–
Предпринимательская (коммерческая) деятельность	Выполнение НИР	Выполнение сотрудниками НИР на тему «Дипломатия в гражданском обществе Кыргызстана»

Источник: составлено автором

Рассмотренные три некоммерческие организации действуют в разных сферах общественной жизни и имеют различные цели, финансируются из разных источников. Однако, при этом, и для менеджмента НКО и для их спонсоров, грантодателей и благотворителей важно, как результативно ведется деятельность. Такая оценка должна стать основанием для разработки обоснованных решений о повышении результативности в реализации миссии организаций.

3.3 Планирование и оценка результативности НКО

Применение разработанных инструментов управления результативностью НКО, в частности модели управления результативностью, включая систему показателей и алгоритмы оценки результата текущей и проектной деятельности, рассмотрим на примере трех НКО. Характеристика НКО дана в предыдущем разделе.

На основе плана деятельности автономной некоммерческой организации «Центр информационно-аналитической и правовой поддержки органов исполнительной власти и правоохранительных структур» сформированы показатели результата по группам мероприятий и проектам на 2014 год, а на основе фактических значений, полученных по итогам 2014 года определен фактический результат.

Показатели, характеризующие плановые и фактические значения рекламно-информационной деятельности АНО ЦИАПП приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – План и факт результата информационно-публицистической программы «Россия сегодня» АНО ЦИАПП в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Тираж печатного издания/ число копий специального тиража	15000	15000
Аудитория теле/радио/интернет СМИ	15000	15000

Продолжение таблицы 3.7

Наименование показателя	План	Факт
Статус информации		
Общая информация (информация о работе и деятельности НКО)	0	0
Специальная информация (информация о итогах работы, достижениях, аналитические справки и др.)	1	1
Способ распространения		
Общий	0	0
Направленный (информация распространяется среди избранного круга лиц)	1	1
Полная сумма средств, израсходованных на мероприятие (включая затраты по подготовке материала), руб.	684000	750560

Источник: составлено автором

Полученные значения показателя Ррид для АНО ЦИАПП составило по плану 0,163, а по факту 0,148.

АНО ЦИАПП участвовало в 2014 году в четырех конференциях, сведения о плановых и фактических результатах конференций приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Результат участия АНО ЦИАПП в конференциях в 2014 году

Наименование показателя	План				Факт			
	Всероссийская конференция (март 2014 г.)	Всероссийская конференция (май 2014 г.)	Всероссийская конференция (октябрь 2014 г.)	Международная конференция (октябрь 2014 г.)	Всероссийская конференция (март 2014 г.)	Всероссийская конференция (май 2014 г.)	Всероссийская конференция (октябрь 2014 г.)	Международная конференция (октябрь 2014 г.)
Число направленных на конференцию участников	10	22	15	8	10	19	14	4
Число докладов и выступлений (фактически сделанных)	10	22	15	8	10	10	14	4

Продолжение таблицы 3.8

Наименование показателя	План				Факт			
	Всероссийская конференция (март 2014 г.)	Всероссийская конференция (май 2014 г.)	Всероссийская конференция (октябрь 2014 г.)	Международная конференция (октябрь 2014 г.)	Всероссийская конференция (март 2014 г.)	Всероссийская конференция (май 2014 г.)	Всероссийская конференция (октябрь 2014 г.)	Международная конференция (октябрь 2014 г.)
Число опубликованных работ в сборнике (за исключением тезисов)	10	0	0	8	10	0	0	8
Подготовка и размещение информации на специально-подготовленных стендах	0	1	1	1	0	1	1	1
Статус конференции								
Международная	0	0	0	1	0	0	0	1
Всероссийская	1	1	1	0	1	1	1	0
Республиканская или иная	0	0	0	0	0	0	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конференции, тыс. руб.	299	456	358	390	299	385	358	410

Источник: составлено автором

Расчетные плановые и фактические значения Рукф следующие:

– по всероссийским конференциям план составил 1,04, 1,29, 1,16 и факт 1,04, 0,87 и 1,09 соответственно.

– по международной 0,76 и 0,48.

АНО ЦИАПП организовала и провела одну всероссийскую научно-практическую конференцию. Сведения о плановых и фактических значениях результата приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – План и факт результата проведения научно-практической конференции АНО ЦИАПП в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Число выступающих (докладов)	60	58
Число стран (государств) направивших участников	0	0
Число регионов Российской Федерации, направивших участников	12	10
Число районов региона	0	0
Издание сборника трудов	1	1
Размещение информации на специально-подготовленных стендах	0	0
Статус участников		
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	2	3
Сотрудники НИИ, предприятий, ВУЗов, ССУЗов, учителя школ	6	6
Обучающиеся и сторонние участники без какого либо общественного статуса	450	450
Полная сумма средств, израсходованных на организацию конференции (по смете затрат), тыс. руб.	875	905

Источник: составлено автором

Плановое значение Рокф составило 1,405, а фактическое 1,354.

Также в 2014 году проведено два всероссийских конкурса «Сельская молодежь» и «Молодежная премия в сфере инноваций». Сведения о плановых и фактических значениях результата по ним приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Плановые и фактические значения результата проведения конкурсов АНО ЦИАПП в 2014 году

Наименование показателя	Конкурс «Сельская молодежь»		Конкурс грантов «Молодежная премия в сфере инноваций»	
	План	Факт	План	Факт
Число участников	1256	1389	180	194
Статус конкурса				
Международный	0	0	1	1
Этап международного конкурса	0	0	0	0
Всероссийский	1	1	0	0
Этап всероссийского конкурса	0	0	0	0
Региональный / Республиканский	0	0	0	0
Городской либо иной местного уровня	0	0	0	0

Продолжение таблицы 3.10

Наименование показателя	Конкурс «Сельская молодежь»		Конкурс грантов «Молодежная премия в сфере инноваций»	
	План	Факт	План	Факт
Форма проведения				
Турнир с заранее подготовленными заданиями	0	0	0	0
Конкурс работ, подготовленных для участия с привлечением экспертов для оценок	1	1	1	1
Доступность участия				
Открытый	1	1	1	1
Закрытый	0	0	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на организацию конкурса (по смете затрат), тыс. руб.	1589	1589	890	890

Источник: составлено автором

В результате планирования проведения конкурсов получены значения 0,132 и 0,072, а фактический результат Рокн составил 0,156 и 0,074, соответственно.

В 2014 году АНО ЦИАПП участвовала в конкурсе Минобрнауки России и получило соответствующий грант. Показатели планирования участия в конкурсах и факт приведены в таблице 3.11. Значения Рукн составили по плану и по факту 0,732.

Таблица 3.11 – Участие АНО ЦИАПП в конкурсах в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Число подготовленных и направленных на конкурс участников	1	1
Статус конкурса		
Международный	0	0
Этап международного конкурса	1	1
Всероссийский	0	0
Этап всероссийского конкурса	0	0
Региональный / Республиканский	0	0
Городской либо иной местного уровня	0	0
Число призовых мест		
Высшая награда	1	1
2-е и др. призовые места, включая номинации	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конкурсе, тыс. руб.	56	56

Источник: составлено автором

Образовательная деятельность АНО ЦИАПП проводилась достаточно широко. Организовано и проведено 17 типовых семинаров в регионах России. Однако не все образовательные мероприятия проведены в соответствии с планом. Значения планового и фактического результата образовательной деятельности приведены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – План и фактический результат образовательной деятельности АНО ЦИАПП в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Число аудиторных часов (академический час – 45 мин.)	68	68
Статус преподавателей		
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	0	0
ВУЗов, ССУЗов, учителя школ, сотрудники НИИ, предприятий, преподаватели	51	34
Статус слушателей		
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	0	0
Сотрудники НИИ, предприятий, ВУЗов, ССУЗов, учителя школ	255	255
Обучающиеся и сторонние участники без какого либо общественного статуса	510	510
Полная сумма средств, израсходованных на образовательное мероприятие (по смете затрат), тыс. руб.	1513	1411

Источник: составлено автором

Плановое значение Ром – 48,134, а фактическое – 39,325.

АНО ЦИАПП в 2014 году начал реализовываться социальный проект «Доступная профессия» для людей с ограниченными возможностями. В качестве показателей, характеризующих результат проекта, выбраны три. По каждому показателю установлено соответствующее значение, при котором проект считается успешным. В результате в конце 2014 года по фактическим показателям можно проследить результативность проекта. Сведения об оценке результатов проекта «Доступная профессия» АНО ЦИАПП приведены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Плановые и фактические показатели проекта «Доступная профессия» в 2014 году

Показатели для оценки результатов проекта	План на 2014 г. (баллов, при достижении расчетных значений)	Факт (присвоено баллов)	Примечание
Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) более 50%	2	2	Рост числа людей с ограниченными возможностями, кому оказана помощь с 350 до 520.
Экономия средств до 20% на 1 обращение	2	1	Произошло снижение затрат на подбор работы, но на 12% вместо 20%.
Снижение числа повторных обращений на 20%	2	2	Повторно для поиска работы обратилось на 27% меньше граждан из числа трудоустроенных ранее.
Итого	6	5	

Источник: составлено автором

Соответственно, показатель результата по проекту АНО ЦИАПП составил 0,833.

Рассмотрим плановые и фактические результаты деятельности региональной общественной организации содействия социальной реабилитации лиц с ограниченными возможностями «Яблочко».

РОО «Яблочко» в 2014 году проводила конкурсы, участвовала в конференциях и реализовывала проекты. В таблице 3.14 приведены сведения о плане и факте по участию в конференции «Форум позитивных перемен».

Таблица 3.14 – План и факт показателей участия в конференции РОО «Яблочко» в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Число направленных на конференцию участников	2	2
Число докладов и выступлений (фактически сделанных)	2	2

Продолжение таблицы 3.14

Наименование показателя	План	Факт
Число опубликованных работ в сборнике (за исключением тезисов)	2	1
Подготовка и размещение информации на специально-подготовленных стендах	0	0
Статус конференции		
Международная	1	1
Всероссийская	0	0
Республиканская или иная	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конференции, тыс. руб.	39	39

Источник: составлено автором

Плановое значение не выполнено, однако отклонение незначительно. Рукф по плану составило 2,18, а фактическое значение – 2,05.

РОО «Яблочко» в 2014 году организовала и провела конкурс «Весна-Вдохновение-Возрождение» для детей с особенностями психического развития и их семей. Показатели результата по конкурсу приведены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Плановые и фактические показатели конкурса «Весна-Вдохновение-Возрождение» в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Число участников	65	72
Статус конкурса		
Международный	0	0
Этап международного конкурса	0	0
Всероссийский	0	0
Этап всероссийского конкурса	0	0
Региональный / Республиканский	1	1
Городской либо иной местного уровня	0	0
Форма проведения		
Турнир с заранее подготовленными заданиями	0	0
Конкурс работ, подготовленных для участия с привлечением экспертов для оценок	1	1
Доступность участия		
Открытый	1	1
Закрытый	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на организацию конкурса (по смете затрат), тыс. руб.	156	158

Источник: составлено автором

Результат конкурса, согласно расчетной формуле, оказался выше запланированного. Рокн по плану – 0,178, по факту – 0,182.

Запланировано участие в конкурсе Комитета общественных связей города Москвы. Участие в конкурсе оказалось успешным. Рокн составило по факту и по плану – 2,667. Показатели, характеризующие участие в конкурсе приведены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Участие в конкурсах РОО «Яблочко» в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Число подготовленных и направленных на конкурс участников	1	1
Статус конкурса		
Международный	0	0
Этап международного конкурса	0	0
Всероссийский	0	0
Этап всероссийского конкурса	0	0
Региональный / Республиканский	1	1
Городской либо иной местного уровня	0	0
Число призовых мест		
Высшая награда	1	1
2-е и др. призовые места, включая номинации	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конкурсе, тыс. руб.	12	12

Источник: составлено автором

Широкая и разнонаправленная деятельность проводилась РОО «Яблочко» в сфере дополнительного образования. Это выставка-лекция и родительский клуб поддержки и др. В таблице 3.17 приведены сведения о плановых и фактических значениях результата по образовательным мероприятиям РОО «Яблочко».

Таблица 3.17 – Плановые и фактические результаты образовательной деятельности РОО «Яблочко» в 2014 году

Наименование показателя	1 Выставка изобразительного творчества в галерее АЗ		2 Инклюзивное профессиональное образование и организация трудовой занятости		3 Родительский клуб поддержки		4 Программа по обучению компьютерной грамотности, которую реализовали волонтеры	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Число аудиторных часов (академический час – 45 мин.)	40	40	16	16	72	80	24	24
Статус преподавателей								
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и учреждений, министерств, ведомств, ведущие иностранные и российские ученые	0	0	0	0	0	0	0	0
ВУЗов, ССУЗов, учителя школ, сотрудники НИИ, предприятий, преподаватели	1	1	4	4	1	1	5	5
Статус слушателей								
Академики, чл.-кор. государственных академий, руководители предприятий и т.п.	0	0	0	0	0	0	0	0
Сотрудники НИИ, предприятий, ВУЗов, ССУЗов, учителя школ	15	15	2	4	0	0	0	0
Обучающиеся и сторонние участники без какого либо общественного статуса	200	245	42	45	12	12	24	25
Полная сумма средств, израсходованных на образовательное мероприятие (по смете затрат), тыс. руб.	354	340	56	56	104	109	157	157

Источник: составлено автором

В результате планирования образовательных мероприятий получены значения: 5,650; 18,914; 11,215 и 11,832. Фактические значения Ром следующие: 6,412; 19,571; 11,890 и 11,847.

РОО «Яблочко» в 2014 году реализовала два проекта. Результативность первого проекта «Мини-типография «Своими руками» оценивалась по трем показателям. И все они были достигнуты (Таблица 3.18).

Таблица 3.18 – Показатели проекта «Мини-типография «Своими руками» РОО «Яблочко», 2014 год

Показатель	План	Факт	Пояснения
Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) более 50%	2	2	Первоначально в типографии занимались 20 ребят, в итоге – 52.
Трудоустройство 30 работников	3	3	Планировалось трудоустроить 30 работников, на работу принят 41 человек.
Распространение информации о возможностях людей с ограничениями (10 новых обращений в неделю)	2	2	В РОО «Яблочко» стали регулярно обращаться за помощью и с предложениями о сотрудничестве (более 10).
Итого	7	7	

Источник: составлено автором

Результативность проекта составила 1.

Другой, но аналогичный по структуре проект «Керамическая мастерская» реализован не вполне успешно, $R_p=0,857$. Сведения о плановых и фактических значениях показателей результата проекта приведены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Показатели проекта «Керамическая мастерская» РОО «Яблочко», 2014 год

Показатель	План	Факт	Пояснения
Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) более 50%	2	2	Первоначально в проекте участвовало 19 человек, в итоге – ровно 30.
Трудоустройство 10 работников	3	2	Планировалось трудоустроить 10 работников, на работу принято 7 человек.

Продолжение таблицы 3.19

Показатель	План	Факт	Пояснения
Распространение информации о возможностях людей с ограничениями (10 новых обращений в неделю)	2	2	В РОО «Яблочко» стали регулярно обращаться за помощью и с предложениями о сотрудничестве (более 10).
Итого	7	6	

Источник: составлено автором

Рассмотрим показатели плана и факта некоммерческой организации «Фонд общественной дипломатии» за 2014 год. Основным видом деятельности НКО ФОД являлся выпуск журнала. Также НКО осуществляла реализацию проектов в области поддержки демократии и пропаганды просветительства.

В таблице 3.20 представлены данные об информационной деятельности НКО ФОД – издании журнала «Дипломатика».

Таблица 3.20 – Плановые и фактические показатели результата по изданию журнала «Дипломатика» НКО ФОД в 2014 году

Наименование показателя	План	Факт
Тираж печатного издания/ число копий специального тиража	12000	3520
Аудитория теле/радио/интернет СМИ	15000	7400
Статус информации		
Общая информация (информация о работе и деятельности НКО)	0	0
Специальная информация (информация о итогах работы, достижениях, аналитические справки и др.)	1	1
Способ распространения		
Общий	0	0
Направленный (информация распространяется среди избранного круга лиц)	1	1
Полная сумма средств, израсходованных на мероприятие (включая затраты по подготовке материала), руб.	552000	552000

Источник: составлено автором

Плановые показатели не были достигнуты, при запланированном выпуске 4-х номеров тиражом 15 тыс. экземпляров было выпущено только 3520 экземпляров. В итоге показатель Ррид по плану должен был быть 0,165, но по факту составил 0,052.

Также представители НКО ФОД принимали участие в международных конференциях. Плановые и фактические показатели результатов участия в конференциях приведены в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – План и факт участия представителей НКО ФОД в конференциях в 2014 году

Наименование показателя	План			Факт		
	Москва, апрель 2014 г.	Санкт-Петербург, июнь 2014 г.	Бишкек, ноябрь 2014 г.	Москва, апрель 2014 г.	Санкт-Петербург, июнь 2014 г.	Бишкек, ноябрь 2014 г.
Число направленных на конференцию участников	6	4	8	2	2	7
Число докладов и выступлений (фактически сделанных)	0	0	5	0	0	1
Число опубликованных работ в сборнике (за исключением тезисов)	5	0	0	0	0	0
Подготовка и размещение информации на специально-подготовленных стендах	1	1	1	0	0	0
Статус конференции						
Международная	1	1	1	1	1	1
Всероссийская	0	0	0	0	0	0
Республиканская или иная	0	0	0	0	0	0
Полная сумма средств, израсходованных на подготовку и участие в конференции, тыс. руб.	35	84	108	38	102	107

Источник: составлено автором

Результаты участия оказались ниже запланированных. По плану показатели Рукф должны были составить 2,17, 0,71 и 1,67, но по факту составили 0,53, 0,20 и 0,61.

Проектная деятельность НКО ФОД связана с поддержкой просветительского движения и обучением руководителей неправительственных организаций. По проекту «Школа общественной дипломатии» определены два ключевых показателя. Плановые и фактические их значения представлены в таблице 3.22.

Таблица 3.22 - Плановые и фактические значения показателей по проекту «Школа общественной дипломатии» в 2014 году

Показатель	План	Факт	Пояснения
Рост числа публикаций авторов из стран ШОС по проблемам дипломатии (на 15% в год)	2	2	Рост составил 16%
Подготовка кадров для работы в НКО (по 100 и более чел. ежегодно)	2	1	Подготовлено 30 специалистов
Итого	4	3	

Источник: составлено автором

Значение показателя Рп для проекта «Школа общественной дипломатии» НКО ФОД составило 0,75.

Другой проект содействия развитию просветительского движения в России и становления просветительских центров «Просвещенная Россия» был выполнен в 2014 году полностью. Но не все плановые показатели оказались достигнуты (Таблица 3.23). Рп по проекту составил 0,833.

Таблица 3.23 – План и факт реализации проекта «Просвещенная Россия» в 2014 году

Показатель	План	Факт	Пояснения
Рост числа публикаций авторов из регионов России (на 15% в год)	3	3	Рост составил 18%
Подготовка кадров для работы в просветительских центрах (по 100 и более чел. ежегодно)	3	2	Подготовлено более 80 человек.
Итого	6	5	

Источник: составлено автором

При этом формальные признаки выполнения проектов, в части подготовки отчетов и прочее были выполнены полностью.

Для оценки результативности деятельности рассмотренных НКО приведем сводные данные по мероприятиям и проектам. В таблицах 3.24 – 3.26 приведены сводные характеристики результативности исследуемых НКО.

Таблица 3.24 – Сводные показатели и итог оценки результативности АНО
ЦИАПП

Показатель	План	Факт	Значение результативности	Баллы	Характеристика
Текущая деятельность	12,605	10,371	0,823	1	Удовлетворительная
Проектная деятельность	6	5	0,833	1	Удовлетворительная
Формальные признаки выполнения проектов	Соблюдены			1	Допустимая
Финансовая деятельность	Устойчивое			2	Стабильное
Итоговая результативность АНО ЦИАПП в 2014 году				5	Удовлетворительная

Источник: составлено автором

Таблица 3.25 – Сводные показатели и итог оценки результативности РОО
«Яблочко»

Показатель	План	Факт	Значение результативности	Баллы	Характеристика
Текущая деятельность	12,221	12,745	1,043	2	Результативная
Проектная деятельность	14	13	0,929	2	Результативная
Формальные признаки выполнения проектов	Соблюдены			1	Допустимая
Финансовая деятельность	Устойчивое			2	Стабильное
Итоговая результативность РОО «Яблочко» в 2014 году				7	Нормальная

Источник: составлено автором

Таблица 3.26 – Сводные показатели и итог оценки результативности НКО
ФОД

Показатель	План	Факт	Значение результативности	Баллы	Характеристика
Текущая деятельность	0,184	0,050	0,270	0	Неудовлетворительная
Проектная деятельность	10	8	0,800	1	Удовлетворительная
Формальные признаки выполнения проектов	Соблюдены			1	Допустимая
Финансовая деятельность	Устойчивое			2	Стабильное
Итоговая результативность НКО ФОД в 2014 году				4	Неудовлетворительная

Источник: составлено автором

Рассмотренные организации, в соответствии с предложенной моделью управления НКО, на основе оценки результативности, должны по разному строить свою дальнейшую деятельность. Так соотнесем полученные оценки результативности и рекомендации (Таблица 3.27).

Таблица 3.27 – Рекомендации по совершенствованию деятельности НКО

Некоммерческая организация	НКО «Фонд общественной демократии»	АНО «Центр информационно-аналитической и правовой поддержки»	РОО «Яблочко»
Расчетная результативность в 2014 г.	4	5	7
Зона результативности	Неудовлетворительная зона	Удовлетворительная зона	Нормальная зона
Рекомендации по планированию деятельности	Пересмотр стратегических целей	Корректировка текущих планов	Продолжение функционирования
Рекомендации по дальнейшему направлению анализа	Анализ рынка некоммерческих услуг, уточнение конкурентной позиции, поиск инструментов формирования преимуществ	Выявление тех мероприятий и проектов, которые снизили результативность. Изменение их содержания или отказ от их проведения	Выявление наиболее результативных мероприятий и проектов и их развитие

Источник: составлено автором

Для РОО «Яблочко», значение результативности является наиболее высоким, что соответствует нормальной зоне. Соответственно, для этой НКО необходимо выбрать те направления деятельности и мероприятия, которые наилучшим образом повлияли на результативность. Так, лучшие значения результата, превышающие плановые значения, показаны по образовательной деятельности, соответственно для РОО «Яблочко» рекомендуется сосредоточить внимание на образовательных программах.

АНО ЦИАПП, согласно расчетному значению результативности должна скорректировать свою деятельность. Наихудшие значения результата показаны по участию в конференциях и по образовательной деятельности организации. Эта деятельность является непрофильной для НКО, и поэтому рекомендуем

использовать ресурсы для организации конкурсов, вместо образовательных мероприятий. Конкурсная деятельность показала наиболее высокую результативность в рассматриваемой организации.

НКО ФОД по значению результативности – 4, находится в неудовлетворительной зоне. Текущая деятельность оказалась результативной только на 30% и это при условии, что финансовое состояние организации – стабильное. Соответственно, продолжение текущих мероприятий в 2015 году не рекомендуется. НКО ФОД необходимо пересмотреть набор мероприятий и начать реализовывать те из них, которые ранее не использовались – это организация конкурсов и конференций. При этом рекомендуется уделить особое внимание выбору участников мероприятий, т.к. заявленный вид деятельности НКО может быть интересен более широкому кругу лиц.

В итоге можно констатировать, что применение на практике инструментов управления НКО, объединенных в модель управления результативностью, позволяет давать оценку деятельности НКО и разрабатывать управленческие решения по деятельности организаций на будущее.

Выводы главы 3.

В третьей главе диссертационной работы разработана модель управления НКО на основе оценки результативности. Модель описывает последовательность действий менеджмента НКО при формировании планов и контроле полученных результатов. Модель использует алгоритмы оценки результативности текущей и проектной деятельности НКО, которые, в свою очередь, формируются с применением предложенных автором систем показателей результативности. В отличие от применяемых в настоящее время моделей управления НКО, предложенная модель позволяет использовать современные методы стратегического анализа, целеуказания, учитывает особенности проектной деятельности в некоммерческой сфере. Неотъемлемой частью модели является сводная система оценки результативности НКО, которая позволяет не только

оценить общую результативность деятельности, но и выработать рекомендации по дальнейшему развитию НКО.

Апробация методических разработок автора проведена на информационных массивах, характеризующих деятельность различных НКО. Использование систем показателей результативности деятельности НКО, алгоритмов оценки текущей и проектной деятельности, а также реализация процессов управления, рекомендованных в модели управления на основе оценки результативности, позволили выявить недостатки в деятельности НКО и сформировать рекомендации по их развитию в будущем. Все это показало, что научно-методические разработки, приведенные в диссертации, могут использоваться для решения практических управленческих задач в НКО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Рассмотрены место и роль НКО в развитии экономических и общественных отношений в современной России. Установлено, что НКО должны занять в будущем значимое место в секторах, как социальных услуг, так и удовлетворении потребностей граждан в самовыражении, творчестве, взаимной ответственности. В настоящее время развитие НКО в Российской Федерации происходит недостаточно быстрыми темпами. Причины этого, несмотря на активную поддержку государства, лежат в недостаточном внимании менеджмента НКО к использованию таких методов управления, которые бы обеспечили достижение заявленных результатов и позволили бы ясно показать спонсорам, жертвователям, грантодателям, другим заинтересованным лицам желаемые изменения в структуре проблем, для решения которых и создаются НКО.

2. Разработана классификация видов деятельности НКО, которая позволяет использовать ее для целей описания внутренней структуры деятельности НКО и унифицировать подходы к оценке результативности. Отличие предложенной классификации от существующих состоит в том, что деятельность НКО характеризуется не одним направлением, а представляется как совокупность унифицированных мероприятий, которые реализуются для достижения НКО уставных целей.

3. Критический анализ существующих подходов к оценке эффективности и результативности НКО позволил обосновать положение о том, что управление результативностью следует проводить с использованием статических методов оценки, основанных на сопоставлении целевых и фактических показателей деятельности НКО, с учетом финансовой устойчивости. Такой подход в наибольшей степени соответствует современным условиям, в которых НКО действует в конкурентной среде, осуществляет борьбу за ресурсы и обязано представлять всем заинтересованным сторонам конкретные, измеряемые результаты своей деятельности.

4. Анализ применяемых в сфере управления подходов с точки зрения значения деятельности НКО для общества, показал, что управление в НКО следует строить «от результата». В итоге обосновано, что целевой подход в большей мере, нежели системный и проектный позволяет учесть специфику деятельности НКО. Также в процессе исследования показано, что проекты НКО должны оцениваться как самостоятельный вид деятельности. Все это позволило уточнить и принципы оценки результативности НКО для использования при формировании инструментов управления.

5. Разработана система показателей для планирования и оценки результатов текущей деятельности НКО. Система основана на классификации мероприятий НКО и включает методический инструментарий для формирования плановых и оценочных значений показателей по каждой группе. Для использования системы показателей в практике сформирован алгоритм оценки результативности текущей деятельности.

6. Сформирован подход к планированию и оценке проектов и проектной деятельности НКО в целом. Реализация подхода основана на формировании набора показателей результата для проектов с унифицированной балльной шкалой для оценки уровня достижения запланированных значений. Отметим, что предложенный подход отличается универсальностью, учитывает отсроченность результатов проектов. Для использования разработанного подхода в управлении НКО сформирован соответствующий алгоритм действий.

7. Разработана модель управления НКО на основе оценки результативности. Модель описывает последовательность действий менеджмента при формировании планов и контроле достигнутых результатов. Модель использует алгоритмы оценки результативности текущей и проектной деятельности НКО, системы показателей результативности. Использование предложенной модели позволяет обосновывать управленческие решения по развитию НКО и повышению ее результативности.

8. Для апробации научно-методических разработок использованы материалы АНО «Центр информационно-аналитической и правовой поддержки

органов исполнительной власти и правоохранительных структур», РОО «Яблочко» и НКО «Фонд общественной дипломатии». В результате выявлены недостатки в деятельности указанных НКО и сформированы рекомендации по их развитию в будущем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналитическая записка «Состояние некоммерческого сектора в Республике Башкортостан» – Общественная палата Республики Башкортостан, 2014. – 48 с. [Электронный ресурс] – URL: http://mintrudrb.ru/upload/docs/nko_rb_2014.pdf
2. Аналитическая записка. Развитие финансово-экономической устойчивости российских НКО. М. : Агентство социальной информации, 2013. – 47 с. [Электронный ресурс] – URL: https://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/12/Analit_finstabilNGO.pdf
3. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебник. / А. Н. Асаул – СПб. : АНО ИПЭВ, – 2009. – 336 с.
4. Балдин, К. В. Математическое программирование учебник/ К. В. Балдин, Н. А. Брызгалов, А. В. Рукоусев – М. : Дашков и К, 2012. – 219 с.
5. Белова, Ю. И. «Методы и показатели оценки результативности НКО» / Ю. И. Белова // «Инновации и инвестиции». – 2015. – № 8. – С. 231-236.
6. Белова, Ю. И. «Роль и задачи управления некоммерческими организациями» / Ю. И. Белова // «Инновации и инвестиции». – 2016. – № 3. – С. 60-65.
7. Белова, Ю. И. «Оценка результатов текущей деятельности НКО» / Ю. И. Белова // «Инновации и инвестиции». – 2017. – № 1. – С. 74-79.
8. Белова, Ю. И. «Направления развития инструментария управления проектной деятельностью НКО» / Ю. И. Белова // «Экономика: вчера, сегодня, завтра»/ – 2017. – № 1А. – т. 7. – С. 77-87.
9. Белова, Ю. И. «Основы управления результативностью некоммерческих организаций» / Ю. И. Белова – М. : «Русайнс», 2017. – 140 с.
10. Богданов, А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука. В 2-х кн.) / Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др.; Отд-ние экономики АН СССР; Ин-т экономики АН СССР – М. : Экономика, 1989. – кн. 2. – 351с.

11. Борисова, Е. И., Полищук Л. И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения / Е. И. Борисова, Л. И. Полищук // Экономический журнал ВШЭ. – 2009. – № 1. – С. 80-100.
12. Бунеева, Р. И. Некоммерческие организации: сущность, место и роль в социальном развитии общества: учебное пособие / Р. И. Бунеева – Липецк : Изд-во ЛКИ, 2010. – 95 с.
13. Виды и методы планирования [Электронный ресурс] – URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/metody-planirovaniya.html>.
14. Гетьман, Н. Статистический портрет некоммерческого сектора России / Н. Гельтман // Экспертный сайт «Открытая экономика». – 2010. [Электронный ресурс] – URL: <http://opes.ru/1320628.html>.
15. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Информационная система МЕГАНОРМ – URL: <http://meganorm.ru/Index2/1/4293831/4293831947.htm/>
16. Гражданский кодекс Российской Федерации, 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. Часть первая. [Электронный ресурс] / СПС Консультант Плюс – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=law;n=177647>.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации, 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. Часть вторая. [Электронный ресурс] / СПС Консультант Плюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
18. Динамика развития и текущее состояние сектора НКО в России, 2006. [Электронный ресурс] / Исследовательская группа Циркон – URL: <http://www.zircon.ru/upload/File/russian/publication/4/061111.pdf>
19. Доклад о развитии институтов гражданского общества в России «Третий сектор» в России: текущее состояние и возможные модели развития. – 2013. [Электронный ресурс] / Сайт Фонд развития гражданского общества – URL: <http://civilfund.ru/mat/view/20>
20. Зайченко, Ю. П. Исследование операций / Ю. П. Зайченко – Киев : Издательский дом «Слово», 2003. – 688 с.

21. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
22. Жовнир, Н. В. Теоретические аспекты управления качеством продукта некоммерческих организаций / Н. В. Жовнир // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – № 13(132). – С. 167–172.
23. Информация о зарегистрированных некоммерческих организациях [Электронный ресурс] / Информационный портал Министерства юстиции Российской Федерации. – URL: <http://unro.minjust.ru/NKO.aspx>
24. Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
25. Киричева, М. Г. Разработка требований к показателям оценки рисков инвестирования // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2009. – С. 10-12. [Электронный ресурс] – URL: <http://jurnal.org/articles/2009/ekon75.html>.
26. Кожевникова, К. К. Проблемы развития некоммерческих организаций: общественные ценности и политические манипуляции. Вестник «ТИСБИ». – 2013. – № 4. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.tisbi.ru/assets/Site/Science/Documents/413/kogevnikova418.pdf>.
27. Количество организаций по данным государственной регистрации [Электронный ресурс]. / Единая межведомственная информационно-статистическая система – URL: <http://www.fedstat.ru/indicator/data.do>
28. Коновалов, Л. Н., Якимец, В. Н. Гражданское общество и неправительственные некоммерческие организации. Учебно-методическое пособие / Сост. Л. Н. Коновалова, В. Н. Якимец – М. : ГУУ, 2002. – 80 с.
29. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ).

[Электронный ресурс] / СПС Консультант Плюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

30. Короткая версия материалов Минэкономразвития России 29.07.2011 / Повышение эффективности государственных инвестиций в сектор социально-ориентированных НКО. [Электронный ресурс]. – URL: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fee7758047d36ab5ab2fff0b17164af7/presentation_.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fee7758047d36ab5ab2fff0b17164af7

31. Кутьева, Д. А., Макарова, В. А. Показатели оценки эффективности деятельности некоммерческой организации // Universum: Экономика и юриспруденция: электронный научный журнал. – 2014. – № 7-8(8). [Электронный ресурс] – URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1496>.

32. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь : Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников; Ред. Г. Б. Клейнер. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 519 с.

33. Малицкая, Е. П., Михайлова М. Е. Мониторинг и оценка деятельности социально-ориентированных НКО. / Информационно методический портал «Вектор добровольчества в России» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kdobru.ru/materials>.

34. Меркулова, Е. В. Инструменты стратегического управления предприятием / Е. В. Меркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2006. – № 4. – С. 114-116

35. Мерсиянова, И. В. Индексы гражданской активности: сила и слабость методик / И. В. Мерсиянова – М. : ГУ ВШЭ, 2008. – 21 с.

36. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Третья редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ) [Электронный ресурс] / СКБ Контур – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=8730>

37. Некоммерческие организации в России [Электронный ресурс] / Информационное агентство России ТАСС – URL: <http://tass.ru/info/671635>

38. Определение типа финансовой устойчивости предприятия [Электронный ресурс] / Уникальная электронная библиотека – URL: <http://www.unilib.org/page.php?idb=1&page=020500>

39. Официальный сайт АНО Центр информационно-аналитической и правовой поддержки органов исполнительной власти и правоохранительных структур [Электронный ресурс] – URL: <http://www.ano-info.ru/>

40. Официальный сайт РОО Региональная общественная организация содействия социальной реабилитации лиц с ограниченными возможностями «Яблочко» [Электронный ресурс] – URL: <http://rooyablochko.ucoz.ru/>

41. Официальный сайт НКО «Фонд общественной дипломатии» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.diplomatica.ru/>

42. Пагава, И., Тихонович, П., Филиппова П., Черток, М. Российские НКО на пути к устойчивости / И. Пагава, Л. Тихонович, П. Филиппова, М. Черток – М. : САФ Россия, 2013. – 26 с.

43. Панасенко, С. В. Стратегическое управление некоммерческими организациями / С. В. Панасенко // Сборник научных трудов. Серия «Экономика», – Ставрополь : СевКавГТУ, 2002. – 180 с.

44. Пилипенко, В. И. Какие некоммерческие организации полезны обществу / В. И. Пилипенко // Тезисы выступления на гражданских слушаниях (13–15 дек. 2007 г., С.-Петербург). СПб. : – 2007. – С. 38–54.

45. Покропивный, С. Ф. Экономика предприятия: учебник / Под общ. ред. д-ра экон наук, проф С. Ф. Покропивного – Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. – К. : КНЭУ, 2002. – 546 с.

46. Попова, Ю. С., Пряхин Г. Н. Современная классификация некоммерческих организаций / Ю. С. Попова, Г. Н. Пряхин // Вестник Челябинского государственного университета – 2014. – № 21(350). Экономика. вып. 47. – С. 145–152.

47. Просалова, В. С., Смольянинова В. В. Генезис форм и методов стратегического управления / В. С. Просалова, В. В. Смольянова // Современные исследования социальных проблем – 2011. – № 4. – Т.8. – 24 с.

48. Родионов, И. Б. Теория систем и системный анализ: конспект лекций [Электронный ресурс] / И. Б. Родионов – URL: <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/09.html>.

49. Сысоев, Е. В. Социально-экономические показатели деятельности учреждений культуры /Е. В. Сысоева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 4. – С. 18-26.

50. Тарханова, Е. Г. Методы оценки деятельности некоммерческих организаций / Е. Г. Тарханова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 4. – С. 110-114.

51. Терентьева, И. В. Эффективность работы НКО: опыт и критерии оценки / И. В. Терентьева // Общественная палата Республики Татарстан – 2012. [Электронный ресурс] – URL: <http://opr.tatarstan.ru/rus/dokladi.html?page=2>.

52. Тип финансовой устойчивости / Финансовый анализ: всё о финансовом анализе [Электронный ресурс] – URL: <http://1fin.ru/?id=281&t=1019>.

53. Типы шкал для характеристики и оценки альтернатив /Теория систем и системный анализ [Электронный ресурс] – URL: http://systematy.ru/articles/42_tipyi_shkal_dlya_harakteristiki_i_otsenki_alternativ.

54. Тощенко, Ж. Т. Тезаурус социологии. кн. 2. Методология и методы социологических исследований: темат. слов.-справ. / под ред. Ж. Т. Тощенко – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 415 с. – (Серия «Cogito ergo sum»).

55. Управление в некоммерческих организациях [Электронный ресурс] – URL: <http://www.regnko.ru/upr.shtml>

56. Фалько, С. Г., Радусhev Д. А. Основные требования к построению системы показателей для планирования и контроля эффективности деятельности предприятия / С. Г. Фалько, Д. А. Радусhev // Российское предпринимательство – 2001. – № 5(17). – С. 103-107. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/9347>

57. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 06.04.2015) «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс] / СПС Консультант Плюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_177661/

58. Федеральный закон от 11.08.1995г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс] / СПС Консультант Плюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/

59. Федеральный закон от 13.03.2006г. № 38-ФЗ «О рекламе» [Электронный ресурс] / СПС Консультант Плюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/

60. Хаммер, М., Джеймс Ч. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Ч. Джеймс – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – С. 288.

61. Цветков, А. В. Процессные и проектные подходы к управлению проектам (дайджест) [Электронный ресурс] – URL: http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf.

62. Шаклеина, Е. В. К вопросу о классификациях некоммерческих организаций / Е. В. Шаклеина // Актуальные проблемы юридической науки и правоприменительной практики : сб. науч. тр. III Межрегион. науч.- практ. конф., г. Киров, 15 окт. 2004 г. : в 2 ч., ч. 2. Киров. : – 2004. – С. 61–71.

63. Шекова, Е. Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций / Е. Л. Шекова – СПб. : Лань, 2003 – 178 с.

64. Экономический словарь на Академике [Электронный ресурс] – URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954

65. Эффективность или результативность? [Электронный ресурс] – URL: <http://domestic-lynx.livejournal.com/101044.html>

66. Ben-Ner, A. Nonprofit organizations: Why do they exist in market economies. The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy. – 1986. – P. 94-113.

67. Bertalanffy, L. von General System Theory - A Critical Review // «General Systems», vol. VII. – 1962. – P. 1-20.

68. Coell, Nimothy J., Rao, D. S. Prasada., O'Donell, Christopher J., Battese George E., An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. 2nd edition. Sprin

69. Drucker, Peter F. «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095-3. Русскоязычное издание: Практика менеджмента – М. : «Вильямс», 2007. – 400 с.
70. Fama, E., Jensen M. Organizational forms and investment decisions / E. Fama, M. Jensen // *Journal of Financial Economics*. – 1985. – № 14. – P. 101-119.
71. Forbes D.P., Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. – 27 (2). – 1998. – 184 p.
72. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fourth Edition, Official Russian Translation, 2010. – 586 p.
73. Hansmann, H. The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 1980. – 66 p.
74. Herman, R. Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. – 1990. – Vol. 19. – № 3. – P. 293–306.
75. Lovell, C. Performance Assessment in the Public Sector // Fox K. (ed.) *Efficiency in the Public Sector*. Boston et al.: Kluwer Academic Publishers. – 2002. – P. 11–35.
76. Karoly, L. A., Bigelow J. H. The economics of investing in universal preschool education in California. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rand.org>.
77. Krashinsky, M. Transaction costs and a theory of the nonprofit organization. Oxford university press, 1986. – 62 p.
78. Kumbhakar, S., Lovell C. *Stochastic Frontier Analysis*. Cambridge University Press. – 2003. – P. 28-42
79. *Handbook of International Banking/* edited by Mullineux Andrew W. and Murinde Victor. Edward Elgar. Cheltenham. UK. Nortampton, MA. USA, 2003. – 827 p.
80. Weisbrod, B. *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press, 1988. – 251 p.

81. Weisbrod, B. The Nonprofit Economy. – Cambridge: Harvard Univ. Press, 1994. – 75 p.