



ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ

НУЖНА ПОМОЩЬ

Оценка уровня
организационного
развития НКО



ПУЛЬС НКО

Авторы

Коллектив сотрудников Центра оценки общественных инициатив Института прикладных политических исследований НИУ ВШЭ:

Юлия Скокова

Ирина Краснопольская

Ирина Корнеева

Финансовая поддержка

Факультет социальных наук НИУ ВШЭ

Экспертная поддержка

Фонд «Нужна помощь» (Елизавета Язневич, Мария Тезина)

Рабочая группа

Сбор и анализ данных

Мария Рыбникова

Вероника Крайнова

Мария Подобедова

Юлия Смирнова

Яна Степанищева

Визуализация данных

Александр Маншин

Денис Баранов

Михаил Пятков

Работа с сайтом

Вероника Крайнова

Яна Степанищева

Яна Колесник

Подготовка индивидуальных отчетов

Михаил Васенин

Екатерина Кручинская

Денис Павленко

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МЕТОДОЛОГИЯ.....	4
БЛАГОДАРНОСТИ	7
ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО.....	8
1. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ.....	10
2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	13
3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	17
4. ПРОЕКТЫ И МЕРОПРИЯТИЯ.....	18
5. СОТРУДНИКИ.....	21
6. ВОЛОНТЕРЫ.....	23
7. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ	24
Материально-техническая база	25
Финансовая обеспеченность	26
Финансовое планирование и учет.....	28
8. ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ.....	29
Коммуникационная активность.....	30
Партнерство	32
9. АДВОКАЦИЯ	34
10. РАБОТА С РИСКАМИ	35
11. ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ.....	37
12. ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ	39
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ.....	40
ОГРАНИЧЕНИЯ.....	43

ВВЕДЕНИЕ

В повседневном понимании вопрос развития некоммерческих организаций и их устойчивости часто сводится к обеспеченности финансами и иными ресурсами в средне и долгосрочной перспективе. Такой подход является упрощенным. Уровень организационного развития НКО, как и любой другой организации, отражает ее устойчивость в ключевых организационных процессах и определяет возможности эффективно выполнять свою миссию. Без хорошо выстроенного стратегического планирования и финансового менеджмента, без эффективного управления сотрудниками и проектами, НКО не сможет достичь ни высокого уровня финансовой устойчивости, ни организационной устойчивости в целом. Такое утверждение справедливо для организаций разного размера, не только для крупных. НКО с небольшим числом сотрудников и бюджетов так же могут на своем уровне и при своих масштабах иметь относительно высокий уровень организационного развития и устойчивости.

Исследование оценки уровня организационного развития российских НКО направлено на выявления наиболее сильных и слабых сторон НКО как организаций. Уровень организационного развития отражает состояние основных процессов в организации и указывает на потенциал достижения целей и миссии НКО, а также на слабые места, где есть нехватка компетенций и знаний. Все это напрямую связано с устойчивостью организации, которая является производной от ресурсов, знаний и процессов в организации, необходимых для реализации ее миссии и целей.

Исследование «Уровень организационного развития НКО» основано на результатах опроса 377 российских НКО, проведенного в ноябре-декабре 2021 г. Опрос проводился в рамках проекта «[ПУЛЬС НКО](#)», первого долгосрочного и регулярного исследования НКО. Проект реализуется [Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ](#) при финансовой поддержке [Факультета социальных наук НИУ ВШЭ](#) и при экспертной поддержке фонда «[Нужна помощь](#)».

Данные этого отчета могут быть использованы в качестве основы для обсуждения организационного и управленческого развития некоммерческого сектора и приоритетных направлений поддержки. Данное исследование – ежегодное. Следующий отчет позволит отследить изменения в некоммерческом секторе и по отдельным показателям организационного развития за год.

Вместе с общим аналитическим отчетом все НКО-участники исследования получат индивидуальный отчет, где показаны их наиболее сильные и слабые стороны, даны рекомендации для повышения устойчивости организации.

МЕТОДОЛОГИЯ

Модель оценки уровня организационного развития НКО составлена на основе анализа и систематизации более 40 соответствующих методик, используемых за рубежом, - [Organizational Capacity Assessment Tool](#) (McKinsey), [The Impact Capacity Assessment Tool](#) (Algorhythm), [Management and Organizational Sustainability Tool](#) (Management Sciences for Health) и др.

В модель включено 12 показателей, отражающих уровень организационного развития по ключевым сферам и характеристикам работы НКО:

1. стратегия и планирование
2. управление организацией
3. организационная культура
4. проекты и мероприятия
5. сотрудники
6. волонтеры
7. финансовая устойчивость
8. внешние коммуникации
9. адвокация
10. работа с рисками
11. открытость изменениям
12. оценка и мониторинг

Показатели *Работа с рисками*, *Открытость изменениям*, *Оценка и мониторинг* – являются сквозными. Они основаны на утверждениях, которые базово входят в другие показатели. Каждый из этих трех составных показателей включает все тематические утверждения, относящиеся к рискам, открытости или оценке.

Каждый показатель состоит из набора содержательных утверждений. Степень согласия с каждым утверждением оценивалась респондентами по 5-балльной шкале на основе ответов НКО на вопросы онлайн анкеты. Значение каждого показателя рассчитывалось как среднее значение по всем утверждениям, входящим в него. Для каждого респондента считалось индивидуальное среднее значение показателя.

Для получения значения показателя, характеризующего опрошенных НКО в целом, рассчитывалось среднее значение всех индивидуальных средних. В случае если респондент затруднился ответить на более чем половину утверждений, входящих в показатель, значение показателя не было рассчитано.

Итоговое значение уровня организационного развития рассчитано как среднее значение 12 показателей, включенных в модель оценки.

Группы НКО по уровню организационного развития

Для группировки НКО по уровню организационного развития использовался следующий подход:

- 1 Низкий уровень
значение уровня организационного развития менее 3 баллов из 5
- 2 Средний уровень
значение уровня организационного развития от 3 до 4
- 3 Высокий уровень
значение уровня организационного развития более 4

Группы НКО по размеру

Для анализа различий в уровне организационного развития НКО между организациями разного размера введена дополнительная переменная, рассчитанная на основе данных об объеме финансирования организации и числе сотрудников за 2021 г. Данные получены из опроса.

Объем финансирования в 2021 г.	Число сотрудников			
	0-2 чел.	3-5 чел.	от 6 до 10 чел.	более 11 чел.
до 1 млн руб.	Небольшие НКО			
1-3 млн руб.				
3-5 млн руб.	Средние НКО			
5-10 млн руб.				
10-20 млн руб.				Крупные НКО
20-50 млн руб.				
50-100 млн руб.				
более 100 млн руб.				
затрудняюсь ответить				

Описание выборки

В опросе приняли участие НКО, зарегистрировавшиеся в проекте «[ПУЛЬС НКО](#)». Всего поступило 591 заявка. Все заявки были проверены и верифицированы на соответствие понятию «организаций гражданского общества» (они автономны от государства и бизнеса, самоуправляемы и ориентированы на достижение общественного блага, социально значимых позитивных изменений). В число участников проекта было включено 531 НКО. Все участники проекта получили приглашение к участию в опросе. Всего опрошено 377 НКО, процент ответа составил 71%. Период проведения опроса: ноябрь-декабрь 2021 года.

Опрошенные НКО практически в равных долях представлены фондами (30%), автономными некоммерческими организациями (29%) и общественными организациями (27%). Остальные 13% приходится на иные организационно правовые формы, включая объединения юридических лиц (5%), некоммерческие партнерства (2%) и частные учреждения (2%).

Опрошенные НКО представляют 64 региона России из всех 8 федеральных округов. Большая часть опрошенных НКО зарегистрированы в Москве (33%), 9% НКО – из Санкт-Петербурга, 4% – представители Московской области, по 3% НКО из Пермского края и Челябинской области.

Большая часть НКО (36%) работает в сфере «социальные услуги, помощь социально уязвимым группам населения». По 12% НКО представлено в направлениях «спорт, ЗОЖ, досуг и рекреация» и «развитие благотворительности, волонтерства и некоммерческого сектора». Остальные 40% НКО заняты в иных направлениях, включая «образование, исследования, наука» (9%) и «медицинская помощь и программы развития здравоохранения» (5%).

Что касается размера НКО, то 55% относятся к группе небольших организаций, 33% - средних, 11% – крупных.

Более подробное описание выборки опрошенных НКО, а также результаты исследования в интерактивном виде можно найти на сайте проекта «[ПУЛЬС НКО](#)». На сайте представлены все собранные данные в обобщенном виде, можно посмотреть результаты в разрезе НКО

разного уровня организационного развития, размера, основных организационных характеристик, направлений деятельности, географии и т.д. Также на сайте опубликованы полный инструментарий исследования (анкета онлайн-опроса) и данные онлайн-опроса в анонимном виде.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы благодарим членов Экспертного совета проекта «ПУЛЬС НКО» за участие в обсуждении дизайна исследования и формулировке рекомендаций: *Вячеслава Бахмина* (независимый эксперт), *Романа Склоцкого* (Центр развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина), *Марину Михайлову* (Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»), *Юлию Ходорову* (БФ «КАФ»), Елену Малицкую (Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»), *Наталию Фреик* (независимый эксперт), *Татьяну Задирако* (БФ «Социальный навигатор»), *Ингу Моисееву* (D-Group.Social), *Евгения Фонталина* (Группа компаний Philin Philgood).

ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО

Уровень организационного развития всех опрошенных НКО находится на уровне чуть выше среднего и составляет **3,57 баллов из 5**.

Из 12 показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО (рис. 1), наивысшее значение у *Организационной культуры* (4,15). Это объясняется тем, что коллектив большинства опрошенных организаций разделяет общие ценности и в организациях выстроена понятная система внутренней коммуникации.

Показатель *Проекты и мероприятия* также превышает значение 4 из 5 и достигает 4,11. Опрошенные НКО реализуют взаимосвязанные между собой проекты и мероприятия, направленные на достижение основной миссии организации, по ним имеется календарный план и четкий набор измеримых целей, НКО ведут управленческий учет (учет поступлений и расходов по целевому назначению, по проектам/мероприятиям).

Опрошенные организации также обладают достаточно высоким уровнем *Открытости изменениям* (4,02). В НКО поддерживаются новые идеи и предложения, а их сотрудники стремятся постоянно развивать свои знания и навыки.

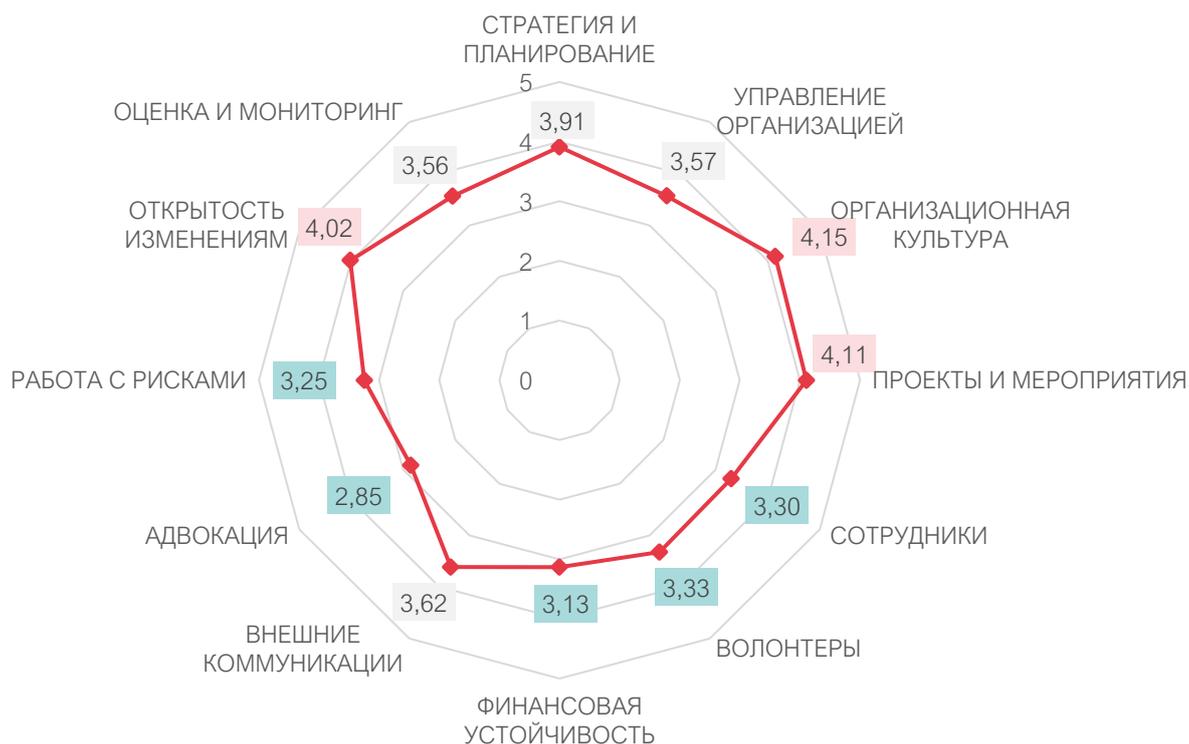


Рис. 1. Уровень организационного развития НКО по 12 показателям

Наименьшее значение наблюдается у показателя *Адвокация* (2,85), характеризующего субъективную степень оценки возможности НКО оказать влияние на происходящее на муниципальном, региональном и федеральном уровне. Такая деятельность выходит за рамки привычного «проектного подхода» и требует специфических навыков со стороны НКО. Результаты исследования показывают, что опрошенные организации являются более

сервисно-ориентированными и в меньшей мере способны (по субъективным самооценкам) оказывать влияние на более широкие институциональные процессы.

Второй наиболее низкий показатель – *Финансовая устойчивость* (3,13). Несмотря на то, что многие НКО обладают необходимой материально технической базой (есть помещение для работы, техника, ПО), в редких случаях у организаций имеется детальный фандрайзинговый план, расходы на фандрайзинг включены в годовой бюджет организации и имеющихся финансовых ресурсов хватает для текущей работы.

Также низким уровнем обладает *Работа с рисками* (3,25). Отсутствие необходимого финансирования и низкий уровень диверсификации бюджета, нехватка сотрудников и их эмоциональное и профессиональное выгорание – ключевые составляющие высокого уровня рисков организационной устойчивости опрошенных НКО.

Остальные показатели находятся в диапазоне от 3,3 до 3,9.

Уровень организационного развития в разрезе размера и направлений деятельности НКО

Большая часть опрошенных НКО (63%) имеют «средний» уровень организационного развития, 16% НКО – «низкий» и 22% «высокий» уровень.

Ожидаемо, крупные организации с большим числом сотрудников и бюджетом демонстрируют более высокий уровень организационного развития в целом, так и в разрезе отдельных показателей, чем небольшие и средние НКО. В особенности различия проявляются по показателям *Сотрудники*, *Финансовая устойчивость*, *Внешние коммуникации*, *Работа с рисками* – то есть по большей части там, где НКО в целом проявляют скорее слабость.

	Размер НКО		
	небольшая	средняя	крупная
СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ	3,95	3,88	3,84
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	3,51	3,61	3,71
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	4,16	4,13	4,10
ПРОЕКТЫ И МЕРОПРИЯТИЯ	4,09	4,16	4,03
СОТРУДНИКИ	3,11	3,45	3,68
ВОЛОНТЕРЫ	3,46	3,07	3,43
ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ	2,77	3,43	4,02
ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ	3,44	3,77	4,01
АДВОКАЦИЯ	2,73	2,96	3,16
РИСКИ	3,14	3,34	3,49
ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ	3,96	4,11	4,06
ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ	3,51	3,60	3,64
УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО	3,49	3,63	3,78

Уровень организационного развития НКО различается и среди организаций разного направления деятельности (рис. 2). Среди НКО, работающих в области развития территорий и местных сообществ и развития благотворительности, волонтерства и некоммерческого сектора, уровень организационного развития статистически значимо выше, чем у НКО, работающих в сфере экологии, охраны окружающей среды.



Рис. 2. Уровень организационного развития НКО по направлениям деятельности

1. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Показатель *Стратегия и планирование* характеризует степень опоры организации на ее миссию и ценности, принятие решений, основанных на данных, и умение учитывать риски.

- Миссия
- Стратегия
- Цели
- Оперативное планирование
- Решения, основанные на данных
- Учет рисков в работе

Общее значение показателя *Стратегия и планирование* – 3,91 балла из 5



Наиболее сильные стороны в *Стратегии и планировании* (рис. 3) среди всех опрошенных НКО – это наличие миссии организации, которая отражает ее цели и ценности (82%), декларация учета и попытки минимизации рисков в работе организации (82%). Более слабой стороной является то, что в своей работе НКО в меньшей мере ориентируются на стратегию развития организации (47%).

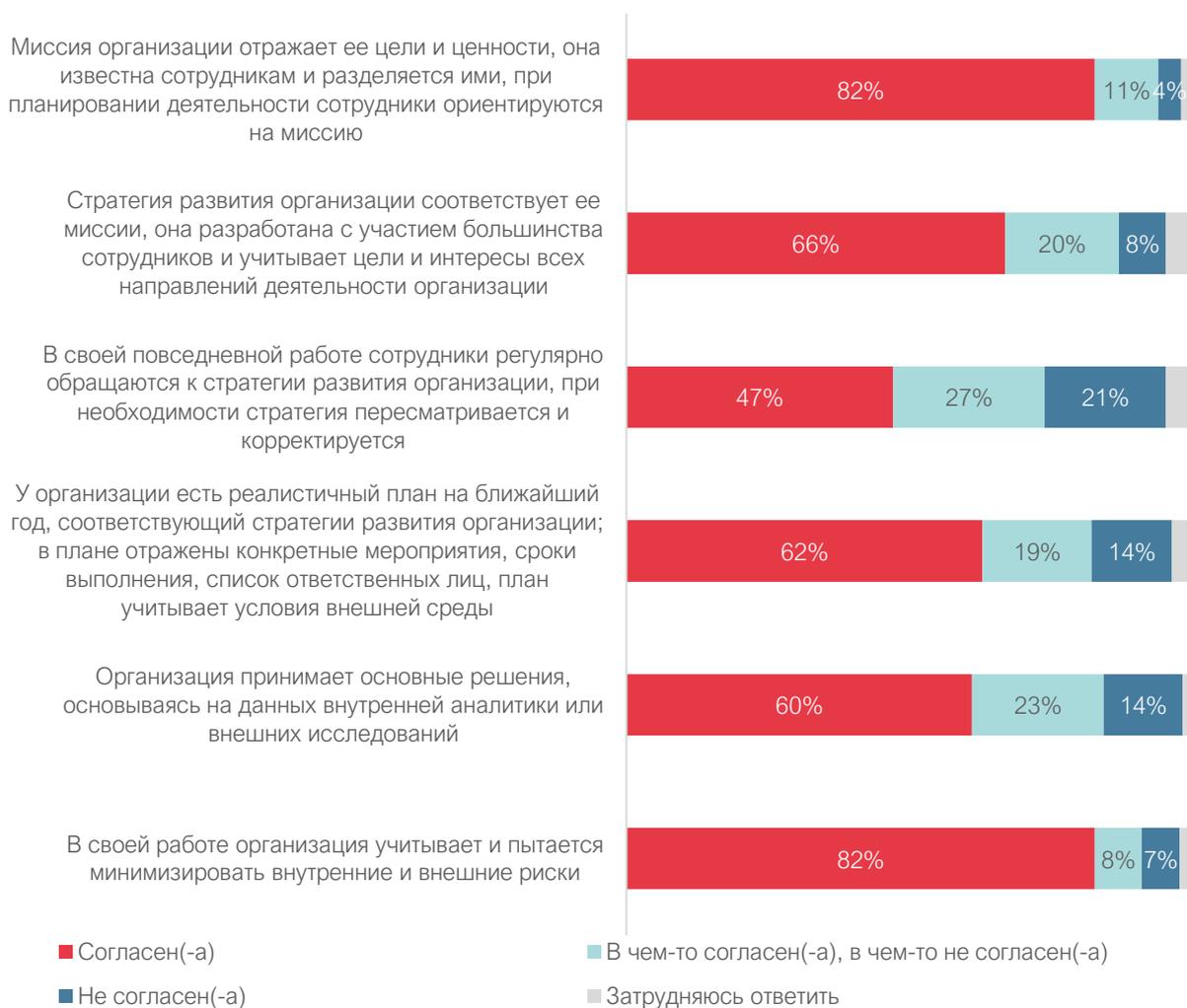


Рис. 3. Стратегия и планирование



Я думаю, оценка завышена опрошенными НКО, мы ведь знаем, что в некоммерческом секторе с долгосрочной стратегией дела обстоят не очень хорошо. И цифры о том, что стратегический план на самом деле есть у 26% опрошенных, это подтверждают. 49% не зафиксировали стратегию, хотя утверждают, что её имеют. Однако, если она не описана, то пользоваться ею нельзя. Думаю, что нынешние оценки – это, скорее, ожидания НКО о том, что должно быть.

Вячеслав Бахмин, независимый эксперт



Высокий балл по стратегии и планированию вызывает некоторые вопросы. Вероятно, когда речь идет в целом про миссию, ценности и стратегию, то НКО считают, что у них с этим все точно в порядке. Но когда дело доходит до конкретики и операционализации, то сразу проявляются узкие места. Возможно, это желаемая декларация со стороны НКО, но эта декларация отличается от действительности, и значения по другим отдельным блокам это подтверждают. В организациях встречается недостаточное понимание того, как стратегия взаимосвязана с реальными процессами.

Роман Склоцкий, Центр развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина

Миссия в НКО является фактически связующим ценностным ориентиром для сотрудников организации. Однако далеко не всегда миссия является предметом для внутренней и внешней коммуникации. Согласно результатам опроса, лишь 60% НКО зафиксировали свою миссию «на бумаге» (рис. 4). Треть организаций (30%) несмотря на наличие миссии, письменно ее не отразили ни в каких документах. Каждая десятая НКО не имеет четко зафиксированной миссии. Такие результаты могут свидетельствовать о том, что оценки

степени ориентации сотрудников организации на миссию, данных в ответ на первое утверждение, могут быть в некоторой степени завышены.

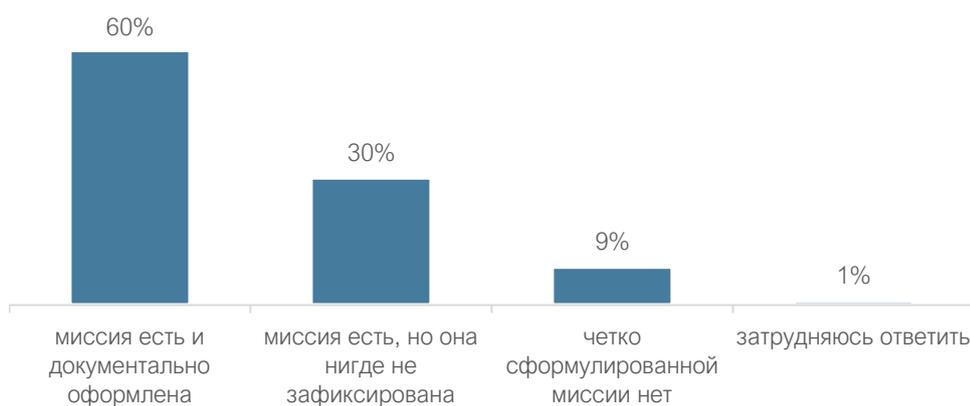


Рис. 4. Миссия в НКО

Аналогично, результаты опроса показывают некоторые расхождения между фактологическим вопросом о наличии стратегического плана и более абстрактными утверждениями о степени соответствия стратегии миссии и том, как стратегический план используется в текущей работе НКО. О том, что у НКО есть документально оформленный стратегический план говорит 26% опрошенных организаций (рис. 5). Однако значительно чаще НКО утверждают, что сотрудники НКО регулярно обращаются к стратегии (47%) и что стратегия взаимосвязана с миссией и учитывает интересы цели всех направлений деятельности организации (66%). Такие расхождения, вероятно, отражают различное понимание внутри сектора понятия «стратегия».

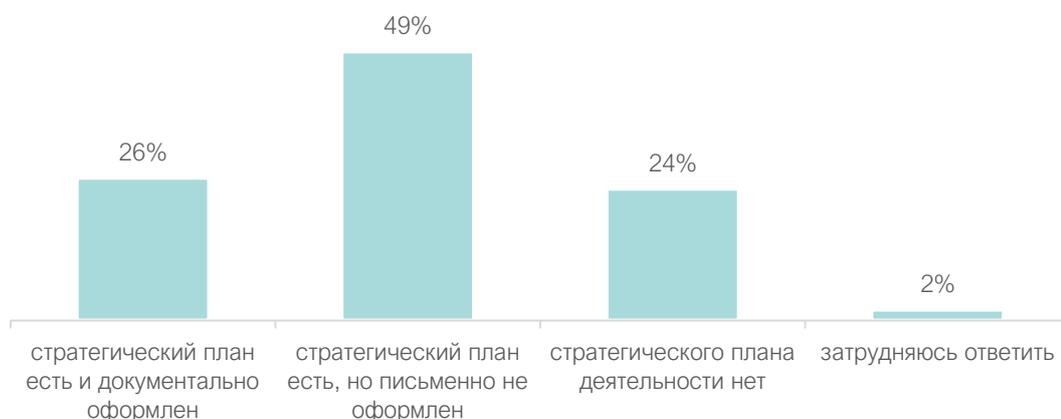


Рис. 5. Стратегия в НКО



Высокие показатели по «Стратегии и планированию», вероятно, по большей части связаны с «планированием», а не со «стратегией». Организации за счет регулярного участия в грантовых конкурсах научились планировать свою работу. Стратегия же — это более долгосрочное видение, целеполагание деятельности. В этой части многим организациям, я думаю, еще многому необходимо научиться. Стратегия является рабочей, когда она обсуждена со всеми заинтересованными сторонами и когда она применяется на уровне текущего планирования и конкретных организационных решений.

Елена Малицкая, Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»

2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Показатель *Управление организацией* отражает наличие понятной структуры организации, распределение рабочих обязанностей между сотрудниками, их участие в принятии решений и делегирование ответственности со стороны руководителя.

- Структура организации
- Достаточность сотрудников
- Распределение обязанностей
- Политики и процедуры
- Принятие решений
- Высший коллегиальный орган управления

Значение показателя *Управление организацией* по всем опрошенным НКО – 3,57 балла из 5



Среди опрошенных НКО наиболее сильной стороной *Управления организацией* (рис. 6) является наличие четкой понятной структуры организации, которая позволяет эффективно достигать поставленных целей (76%). Также в большинстве организаций (69%) руководители делегируют сотрудникам задачи и ответственность за их выполнение, консультируются с ними при принятии решений. Наиболее проблемным аспектом *Управления организацией* является отсутствие у 44% НКО необходимого числа сотрудников, которое позволило бы достичь их целей.

Действительно, число сотрудников в НКО обычно небольшое и даже при крупном (т.е. при более 10 чел.) штате сотрудников в организациях имеется достаточно ясное понимание ее структуры и распределение ключевых зон ответственности. При этом в НКО имеется проблема с фактическим разделением труда и наблюдается ситуация, когда «все делают всё». Такое положение дел может угрожать долгосрочной организационной устойчивости ввиду снижения эффективности работы. Несмотря на то, что 59% опрошенных НКО не согласны с такой оценкой относительно своей организации, ответ на вопрос о том, какой тип функционала выведен в отдельные штатные единицы в НКО, говорит скорее об обратном (рис. 7). Если в трех из четырех НКО для функций бухгалтерии есть отдельный сотрудник (74%), то большинство других функций, видимо, исполняются наряду с другими задачами и для их решения на самом деле отдельного сотрудника нет. Вероятно, в том числе и поэтому, а не только по причине нехватки финансовых ресурсов, 44% опрошенных НКО говорят о нехватке сотрудников.

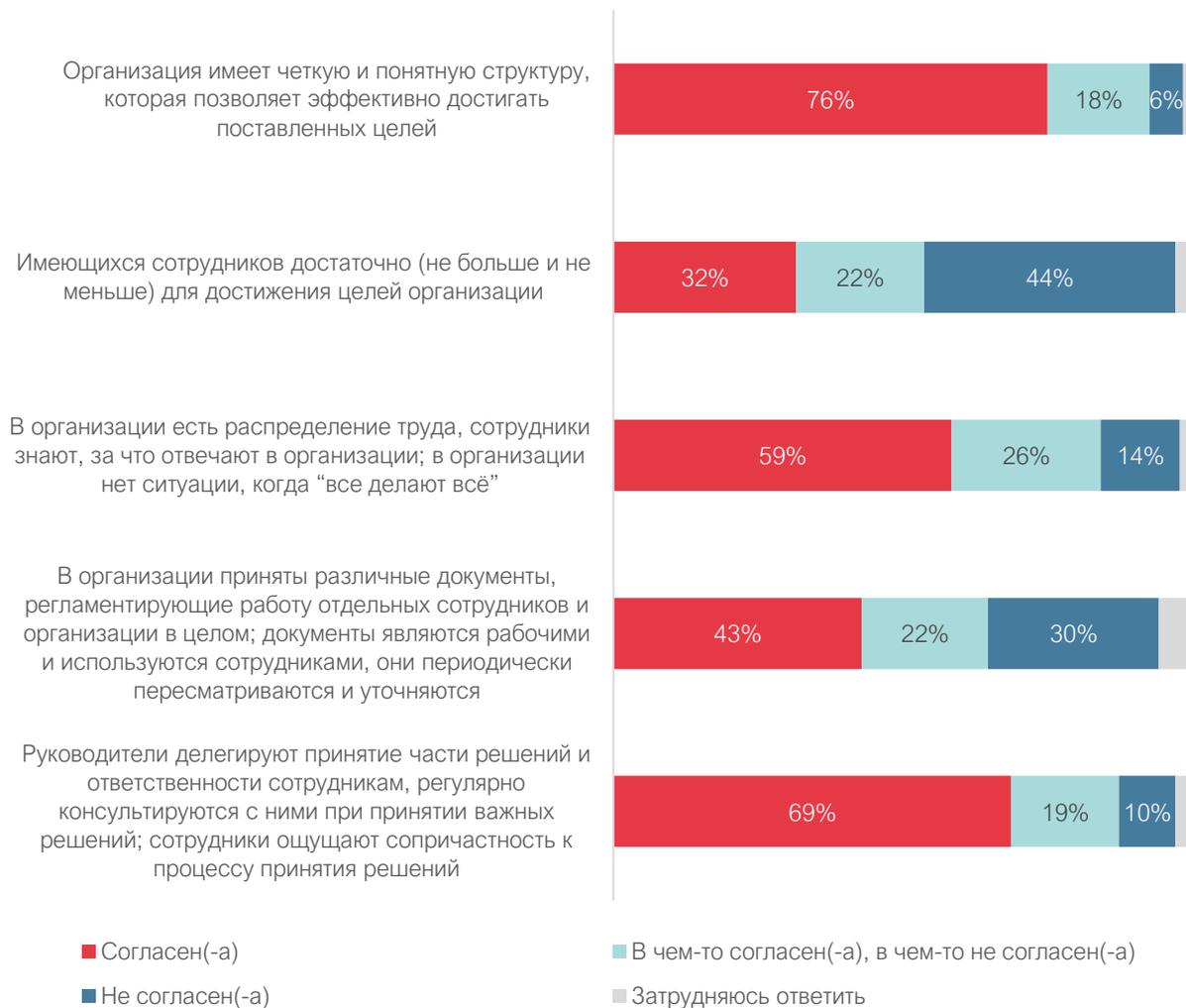


Рис. 6. Управление организацией



Рис. 7. Задачи НКО, для которых выделен отдельный сотрудник в штате

Что касается формализации внутренних процессов в *Управлении организацией*, то здесь наблюдается наибольшая и статистически значимая разница между НКО разного размера. Крупные НКО значительно чаще, чем средние и небольшие организации стремятся к принятию различных внутренних документов, регламентирующих работу сотрудников и организации в целом.

Наиболее распространенными документами, регламентирующими работу внутри НКО (рис. 8), являются должностные инструкции (58%) и протоколы ведения работы (43%). Реже всего в НКО имеются документы по противодействию коррупции (13%) и политика по управлению рисками (3%).



Рис. 8. Документы, принятые и используемые в НКО

Дополнительно в блоке вопросов об *Управлении организацией* спрашивалось о наличии и роли высшего коллегиального органа управления. Так, у 79% опрошенных НКО такой орган есть. В 71% организаций он может влиять на принятие решений в организации и стратегическое планирование (рис. 9).

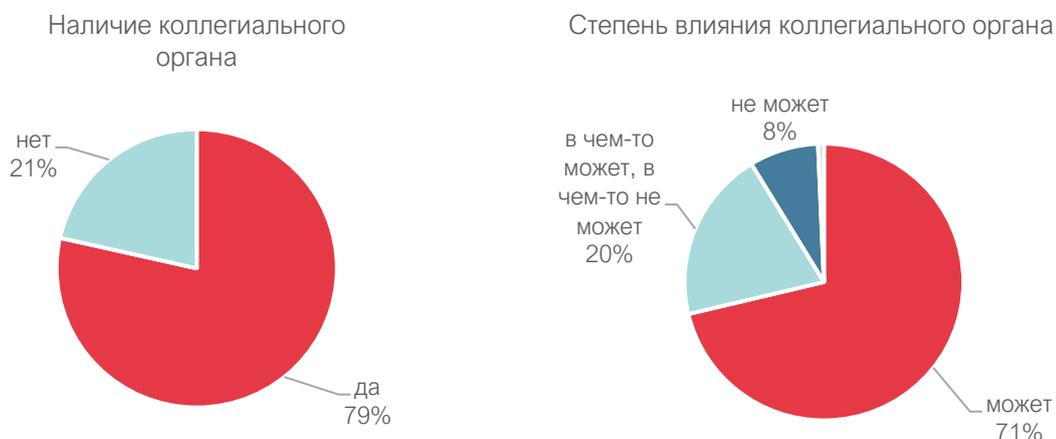


Рис. 9. Высший коллегиальный органа управления в НКО

В контексте управления организацией мы также спрашивали организации о цифровых инструментах, используемых в работе НКО. Их диапазон довольно велик (рис. 10). Наиболее распространено использование социальных сетей (96%), сервисов для коммуникаций (92%) и сайта НКО (89%). Более двух третей опрошенных НКО пользуются сервисами для хранения данных, ведения баз данных и совместной работы с данными, что указывает на достаточно высокий уровень и обезличивание организационного учета. Интересно, что сервисами по созданию опросов пользуется более половины НКО (55%), тогда как только 40% делают веб-аналитику. Четверть НКО используют CRM (25%), немного больше – системы планирования и постановки задач (31%) и 38% пользуются автоматизированными e-mail рассылками.



Рис. 10. Цифровые решения в работе НКО

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Показатель *Организационная культура* отражает характер взаимодействий между сотрудниками и руководством, то, насколько в своей работе коллектив ориентируется на общие ценности, а НКО – на знания и изменения.

- Общие ценности
- Коммуникация между сотрудниками
- Коммуникация руководители-сотрудники
- Открытость новому
- Ориентация на знания

Значение показателя *Организационная культура* для опрошенных НКО – 4,15 балла из 5

Данный показатель имеет самое высокое значение из всех, что характеризует высокий уровень организационного развития НКО.



Наиболее сильными сторонами *Организационной культуры* (рис. 11) опрошенных НКО в целом является общность ценностей и убеждений сотрудников, то, что в организации работают близкие по духу люди (90%), а также открытость и поддержка новых проектов и инноваций в НКО (89%). Менее развитой оказалась ориентация на знания в организации (68%). Накопленный опыт и знания не всегда передаются внутри коллектива и зачастую остаются преимущественно индивидуальным знанием каждого сотрудника.



Рис. 11. Организационная культура



Лидерами и ключевыми сотрудниками НКО становятся люди, которым важны ценности и социальная значимость их деятельности.

Юлия Ходорова, БФ «КАФ»

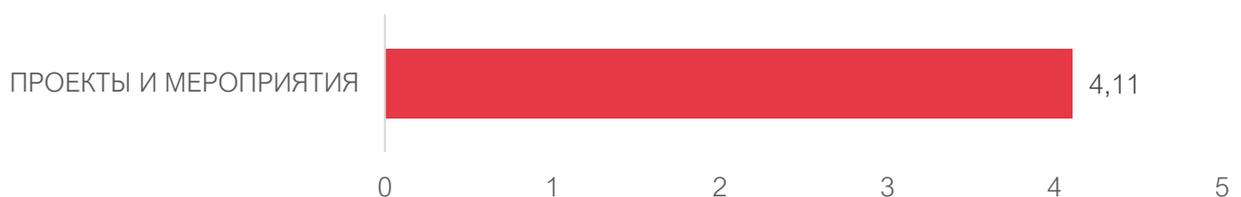
Анализ не выявил значимых различий в значениях показателя *Организационная культура* для НКО разного размера. В опрошенных некоммерческих организациях – крупных, средних и небольших – достаточно хорошо развита внутренняя коммуникация и обратная связь, сотрудники объединены общими ценностями и установками.

4. ПРОЕКТЫ И МЕРОПРИЯТИЯ

Показатель *Проекты и мероприятия* отражает качество управления и планирования проектов в организации, их интегрированность в общую логику работы, миссию и цели НКО как условие сохранения организационной устойчивости в долгосрочной перспективе.

- Соответствие миссии
- Планирование
- Введение новых программ
- Новые решения
- Оценка качества оказания услуг, сбор обратной связи
- Оценка проектов/программ
- Управленческий учет

Значение показателя *Проекты и мероприятия* находится на уровне 4,11 балла из 5



Наиболее сильной стороной в управлении *Проектами и мероприятиями* (рис. 12) среди всех опрошенных НКО является логическая связанность и подчиненность проектов достижению миссии и целей НКО (86%), а также наличие четкого измеряемых целей и календарного плана (81%). Также сильной стороной является отсутствие «стеклянного потолка» для предложения новых идей, то есть организации открыты к предложениям со стороны сотрудников и готовы их реализовывать (75%).

Существенно реже встречается использование новых подходов в решении социальных проблем (49%) – организации предпочитают использовать проверенные и зарекомендовавшие себя подходы. У этого ограничения есть два следствия. С одной стороны, использование зарекомендовавших себя подходов положительно влияет на устойчивость работы НКО и не является негативной характеристикой НКО. С другой это может сказываться на ограниченности потенциального эффекта от внедрения социальных инноваций.

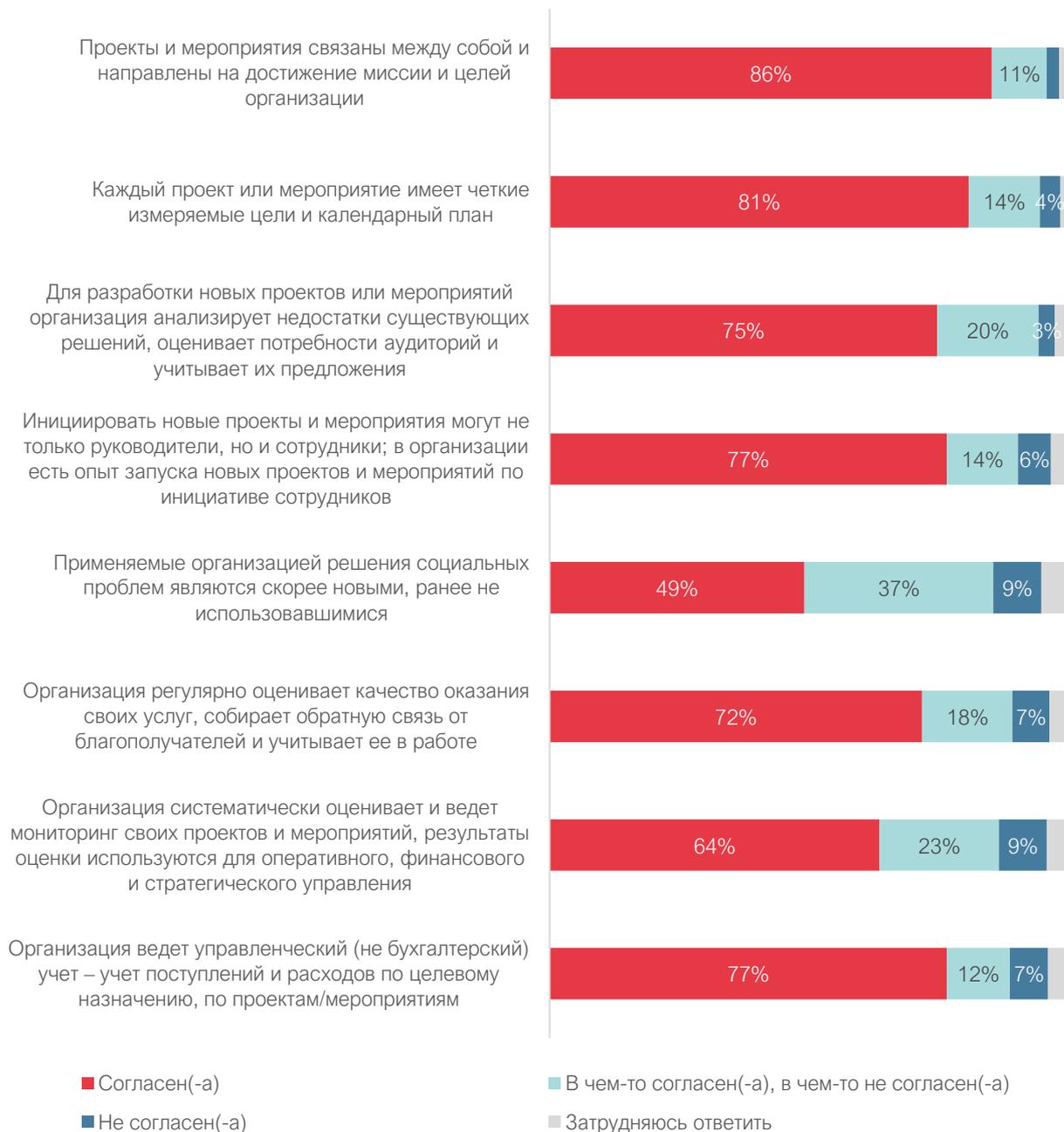


Рис. 12. Проекты и мероприятия



Высокие значения по «Проектам и мероприятиям» меня не удивили, с этим согласна, потому что НКО по-хорошему натренировались в управлении проектами. Большую роль в этом сыграл Фонд президентских грантов.

Инга Моисеева, D-Group.Social



Проектная деятельность и организация мероприятий – это профильная деятельность для части НКО, поэтому накоплен большой опыт управления проектами, тайминга, отчетности, мониторинга. Мероприятия часто проводятся с дефицитом ресурсов, поэтому требуется высокая эффективность членов команды и отлаженные процессы. Организации достаточно профессиональны в этой сфере.

Юлия Ходорова, БФ «КАФ»

Если сравнивать практики управления проектами в НКО разного размера, то статистически значимая разница присутствует только в одном аспекте. Небольшие НКО оказались менее открытыми к инициативе сотрудников по предложениям и запуску новых проектов, чем средние организации. Это может указывать, во-первых, на нехватку или отсутствие в небольших НКО других сотрудников кроме руководителя, а, во-вторых, на приоритетную роль руководителя в разработке новых проектов и мероприятий.



Мне кажется, что реальная открытость к предложениям сотрудников намного ниже. Во-первых, будем честны, если реально слушать и реализовывать все предложения сотрудников, то организация будет как сороконожка и не сможет реализовывать свою стратегию, миссию и сделать программную линейку устойчивой. Во-вторых, для принятия взвешенного решения о нововведениях в работе НКО нужен анализ рынка и понимание того, что на нем происходит. Иногда сотрудники реально находятся в поле и понимают, что нужно для организации. Тогда их предложения обоснованы. А если сотрудники просто равнодушные люди, которые думают, что хорошо было бы открыть новую программу, тогда их предложения нужно серьезно анализировать в комплексе, прежде чем принимать решения. Наконец, НКО часто антидемократичны по манере ведения бизнеса и руководимы харизматичными пассионарными лидерами. При такой модели решения принимаются руководителем: он может слушать сотрудников, но финальное решение остается за ним.

Татьяна Задирako, БФ «Социальный навигатор»

Говоря об отдельных характеристиках проектов и мероприятий НКО, мы также замеряли число благополучателей, которым организации оказывают платные или бесплатные услуги. Медианное (серединное значение, делящее всю совокупность ответов на равные части) число благополучателей равно 500.

Большинство некоммерческих организаций оказывают услуги бесплатно (89%), а треть – оказывает платные услуги (34%), вместо или наряду с оказанием бесплатных услуг (рис. 13). В общей выборке опрошенных только 11% не оказывают услуг населению.

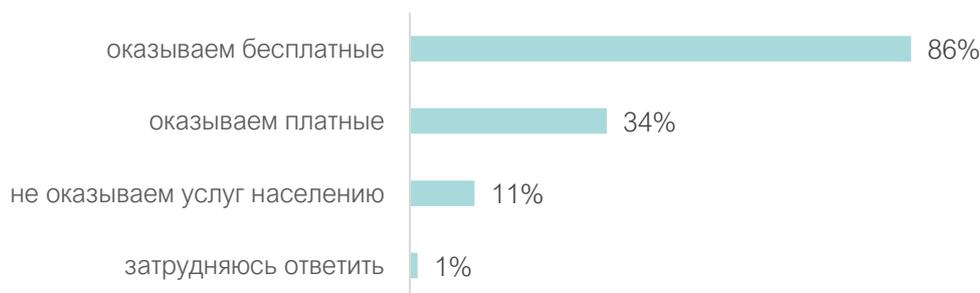


Рис. 13. Услуги НКО

5. СОТРУДНИКИ

Показатель *Сотрудники* отражает характер найма, управления и развития сотрудников, указывает на эффективность управления человеческими ресурсами в организации для достижения миссии и целей работы НКО.

- Найм
- Вознаграждение
- Продвижение
- Обучение
- Текучка
- Оценка
- Выгорание

Значение показателя *Сотрудники* находится на достаточно низком уровне – 3,30 балла из 5



Невысокое значение показателя *Сотрудники* (рис. 14) указывает на довольно слабую формализацию и разработанность системы управления работой с персоналом в НКО. Судя по полученным данным, менеджменту человеческих ресурсов уделяется в целом меньшее внимание, чем, например, управлению проектами, и это является организационной слабостью сектора в целом.



Рис. 14. Управление сотрудниками в НКО



Согласование административного бюджета, расходов на зарплаты являются самыми трудными в переговорах с донорами, в том числе, и в грантовых конкурсах. Это объясняет низкий, несоответствующий рынку и компетенциям уровень зарплат, отсутствие ресурсов на развитие персонала. Возможностей для развития персонала в НКО очень мало, их практически нет.

Юлия Ходорова, БФ «КАФ»

Единственной сильной стороной опрошенных организаций в целом, является стабильный коллектив НКО (70%). В некоммерческих организациях редко встречается достойная оплата труда в соответствии с квалификацией сотрудника (32%), открытый и равный найм новых сотрудников (39%) и оценка персонала с обратной связью по ее результатам (39%). Проблема профессионального или эмоционального выгорания сотрудников также указывает на слабость системы управления сотрудниками. Почти половина НКО (46%) отмечает, что выгорание сотрудников присутствует в их организации и эта проблема актуальна. Однако профессиональное и эмоциональное здоровье коллектива необходимо для организационной устойчивости и развития организации в целом.



История с выгоранием, мне кажется, свойственна сектору в целом и связана с низкой поведенческой гигиеной. Например, если руководитель НКО не уважает свое собственное время и проводит границу между частной жизнью и рабочей, то ровно то же самое будет у сотрудников организации. Они будут 24/7/365 в доступе, а это - прямой путь к выгоранию. В секторе нет понимания того, что хроническую усталость от работы проще предотвратить, чем потом с ней бороться. Эта проблема не проработанная. Как с этим работать? Нужно продвигать идею о необходимости разделять личное и рабочее время. Необходимые условия для этого: эксперты и руководители НКО могут публично рассказывать о том, что такое баланс жизненных сил: что нужно заниматься другими делами, семьей, спортом, детьми и т.д., то есть теми вещами в общечеловеческом смысле, которые служат ресурсом и помогают плодотворно работать. И только при таких условиях сотрудник НКО будет успешен в работе долго.

Татьяна Задирако, БФ «Социальный навигатор»

Анализ управления сотрудниками в небольших, средних и крупных НКО показывает статистически значимые отличия. В крупных организациях управление сотрудниками развито в среднем лучше, чем в средних или небольших НКО. Небольшие организации значительно реже нанимают сотрудников, используя процедуры открытого и равного найма, заметно меньше поощряют заслуги сотрудников и предоставляют им возможности карьерного роста и развития, а также меньше внимания уделяют горизонтальным профессиональным коммуникациям и накоплению общего знания. Ожидаемо, что и оплата труда в крупных НКО больше соответствует уровню достойной оплаты и квалификации сотрудников, чем в небольших НКО. Все перечисленное указывает на факторы, которые ограничивают рост организаций и препятствуют развитию небольших НКО.

Другой важный компонент низкой устойчивости НКО по показателю *Сотрудники* – их профессиональное и эмоциональное выгорание. Интересно, что в небольших организациях в среднем чаще встречается эта проблема, чем в средних или крупных. Это может быть связано с перегрузками сотрудников, отсутствием разделения труда, нехваткой ресурсов и большим объемом текущих дел, не соответствующих реальным возможностям организации. В результате это может препятствовать системному изменению ситуации и развитию организации.

6. ВОЛОНТЕРЫ

Показатель *Волонтеры* отражает уровень развития менеджмента волонтеров – как организована работа с волонтерами, как осуществляется рекрутинг, планируется, оценивается и поощряется их деятельность.

- Рекрутинг
- Мотивация и поощрение
- Оценка

Значение показателя *Волонтеры* находится на достаточно низком уровне – 3,33 балла из 5



Большинство опрошенных НКО (89%) работают с волонтерами. Однако значение обобщенного показателя *Волонтеры* (3,33) указывает на невысокое качество управления и организации работы с ними (рис. 15). Если непосредственное взаимодействие с волонтерами, их инструктаж и обучение развиты достаточно хорошо и встречаются у большинства НКО (68%), работающих с волонтерами, то общее планирование, мотивация (30%), проведение и использование результатов оценки волонтеров (34%) встречается намного реже и требуют значительно большего внимания со стороны организации. Это может быть связано с тем, что НКО часто работают с эпизодическими волонтерами, когда важно разовое выполнение конкретного задания, а не удержание и долгосрочная работа с волонтерами.



Рис. 15. Управление волонтерами в НКО

Общий уровень работы с волонтерами статистически значимо отличается у организаций разного размера и в среднем выше у крупных, чем средних и небольших организаций. Главным образом отличия достигаются за счет наличия или отсутствия разработанного плана по работе с волонтерами и системы мотивации.

🗉 *Даже в сильных организациях волонтеры используются, скорее, как ресурс. В приоритете – основные благополучатели (дети-сироты, например), для которых что-то создают волонтеры. Сами волонтеры, результаты для них самих от участия в программе НКО обычно не оцениваются.*

Наталья Фреик, независимый эксперт

7. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

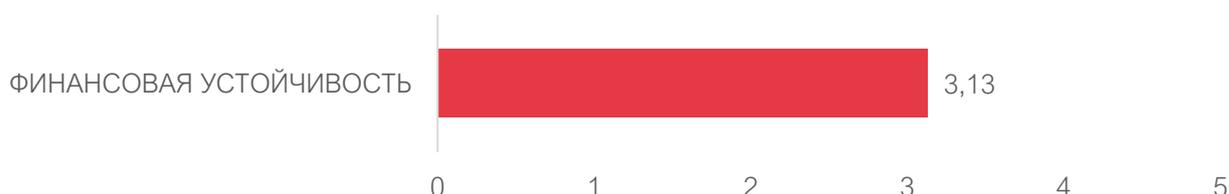
Показатель *Финансовая устойчивость* характеризует материально-техническую базу организации, а также описывает уровень диверсификации источников финансирования, достаточность текущих финансовых ресурсов и наличие финансовых резервов. Также показатель характеризует качество финансового планирования – наличие бюджета, фандрайзингового плана, практики оценки финансовой эффективности.

- Помещение, техника, ПО
- Диверсифицированный бюджет
- Финансовый резерв
- Годовой бюджет
- Фандрайзинговый план
- Расходы на фандрайзинг
- Оценка финансовой эффективности

Показатель *Финансовая устойчивость* включает в себя 3 отдельных субпоказателя:

- материально-техническая база
- финансовая обеспеченность
- финансовое планирование и учет

Общее значение показателя Финансовая устойчивость – 3,13 балла из 5



Наиболее сильной стороной данного показателя среди опрошенных некоммерческих организаций является материально-техническая база НКО. К слабым сторонам можно отнести аспекты, характеризующие финансовую обеспеченность НКО, а также финансовое планирование и учет. Эти сферы нуждаются в дополнительном внимании со стороны организаций.



В текущей модели финансирования НКО-сектора, финансирование обычно не связано с развитием организаций, оно заточено на поддержку их проектов. Именно поэтому организации и не чувствуют финансовой стабильности.

Елена Малицкая, Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»



Несмотря на существенные и очевидные плюсы наличия такого источника финансирования как грантовые конкурсы, государственные грантовые деньги страшно развращают и не дают возможности НКО создать устойчивую финансовую модель, если рассчитывать только на этот фандрайзинговый источник. В этом их пагубное влияние.

Татьяна Задирако, БФ «Социальный навигатор»

Материально-техническая база

Значение субпоказателя *Материально-техническая база* (3,70)

3,70 балла из 5

указывает на достаточно высокую материально-техническую обеспеченность опрошенных НКО. Более чем две трети организаций (69%) располагают необходимой для работы офисной техникой, 55% – нужным им программным обеспечением (рис. 16). Более половины опрошенных НКО (54%) считают, что помещение, в котором они работают, отвечает их потребностям. Более крупные по размеру НКО выше оценивают уровень своей обеспеченности материально-техническими ресурсами.



Рис. 16. Материально-техническая база

Согласно результатам опроса, 4 организации из 5 так или иначе располагают помещением для работы. У большинства НКО помещение находится в возмездной (40%) или безвозмездной (37%) аренде (рис. 17). 7% организаций имеют помещение в собственности. Не имеет помещения для работы почти каждая пятая опрошенная организация.



Рис. 17. Помещение для работы

Финансовая обеспеченность

Значение субпоказателя *Финансовая обеспеченность* (2,87) указывает на довольно слабую обеспеченность опрошенных НКО финансовыми ресурсами и их низкую финансовую устойчивость.

2,87 балла из 5

Лишь 39% НКО оценивает свои источники финансирования как диверсифицированные, 37% НКО обладает финансовым резервом для работы в течение как минимум трех месяцев, 29% хватается имеющихся ресурсов для текущей работы (рис. 18). Полученные результаты говорят о том, что вопросы, касающиеся финансирования деятельности организации, являются организационной слабостью сектора в целом.



Рис. 18. Финансовая обеспеченность

Ожидается, что наиболее крупные организации с большим объемом бюджета и штатом сотрудников обладают более высоким уровнем финансовой обеспеченности, чем небольшие и средние НКО. Это проявляется во всех рассматриваемых аспектах, в том числе в уровне диверсификации источников финансирования НКО, наличии финансового резерва для работы, достаточности финансовых ресурсов в целом. Исключением является лишь отсутствие различий в уровне диверсификации источников финансирования у крупных и средних НКО.

Самым распространенным источником финансирования опрошенных НКО в 2020 году стали Президентские гранты – их получали более половины организаций (50%) (рис. 19). Среди других внешних источников финансирования распространены денежные поступления от коммерческих организаций (39%), массовые денежные пожертвования населения (32%), денежные поступления/ гранты от других НКО, фондов (32%), субсидии, гранты от региональных органов власти (27%). Также многие НКО опираются на внутренние источники финансирования, в том числе на доходы от реализации услуг (товаров), взносы учредителей или собственников, а также личные средства членов, сотрудников, учредителей, не являющиеся взносами. Реже всего в данном контексте упоминались доходы от контрактов по госзакупкам (6%) и денежные поступления от зарубежных доноров (8%).

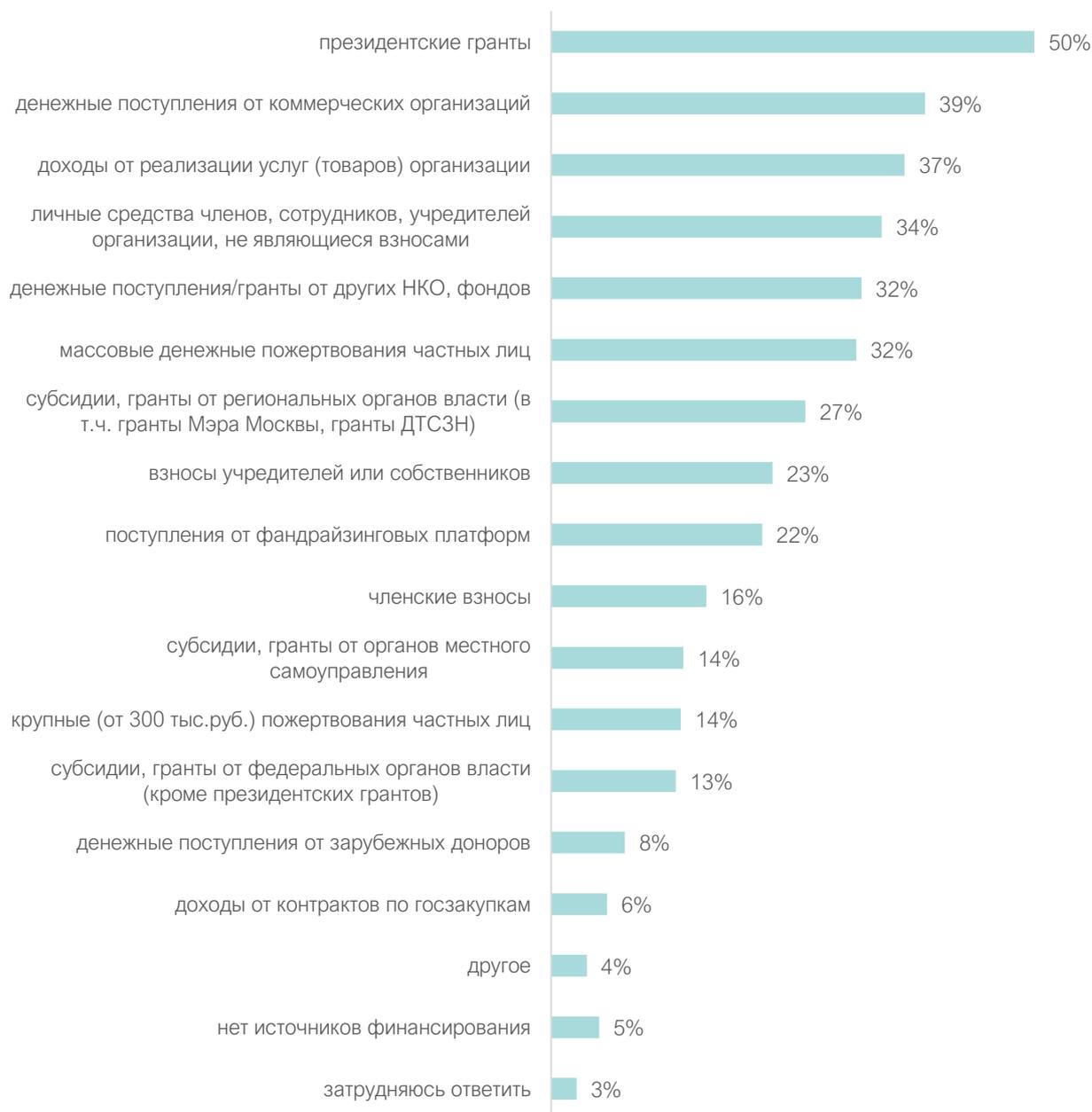


Рис. 19. Перечень источников финансирования

Помощь от физических лиц в том или ином виде получают более чем три четверти опрошенных НКО. В первую очередь, это финансовая поддержка в разных формах – через банковские карты, Apple Pay, Google Pay на сайте (37%), кассу банка, квитанцией (29%), фандрайзинговые и краудфандинговые платформы (28%), ящики для пожертвований (19%), виртуальные кошельки (18%), sms пожертвования (17%) (рис. 20). Каждая пятая НКО принимает помощь от физических лиц в виде вещей, одежды, продуктов, предметов гигиены. Лишь незначительная часть опрошенных организаций использует такие неодобряемые в некоммерческом секторе каналы как сбор средств на личные банковские карты руководителей и сотрудников (5%) и сбор денег представителями организации на улице или в транспорте (1%).

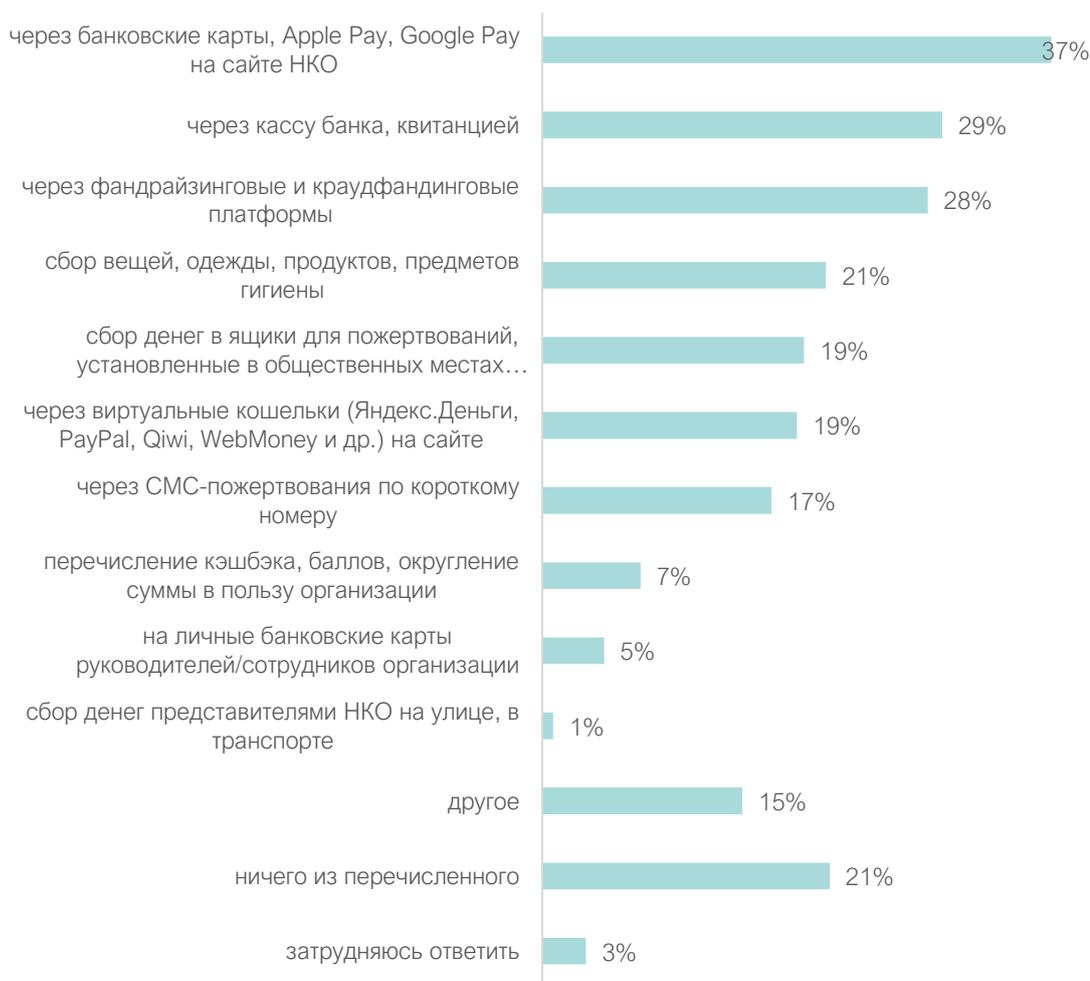


Рис. 20. Формы помощи НКО от физических лиц

Финансовое планирование и учет

Относительно сильной стороной субпоказателя *Финансовое планирование и учет* (рис. 21) среди опрошенных НКО является распространение практики оценки финансовой эффективности НКО (49%). Что касается слабой стороны субпоказателя *Финансовое планирование и учет*, то она отражается в вопросах, связанных с планированием и организацией фандрайзинга. Лишь в 20% НКО есть детальный фандрайзинговый план и только в 13% НКО расходы на фандрайзинг заложены в бюджет организации.

2,81 балла из 5

За счет более высокого уровня формализации процессов, а также наличия ресурсов (трудовых, финансовых, организационных), позволяющих сделать фандрайзинг устойчивой практикой, уровень финансового планирования и учета существенно выше у крупных НКО, чем у небольших и средних по размеру организаций.



Рис. 21. Финансовое планирование и учет

В целом, показатель *Финансовая устойчивость* демонстрирует высокий уровень различий и неравенства между небольшими, средними и крупными НКО. С одной стороны, такой результат ожидаем. Однако небольшие и средние организации на своем уровне и при своих масштабах так же могут обладать высокой финансовой устойчивостью, если будут иметь диверсифицированный бюджет и управлять фандрайзингом.

8. ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ

Показатель *Внешние коммуникации* характеризует коммуникационную активность организации, а также описывает опыт партнерства НКО с другими некоммерческими организациями и инициативами, местными, региональными и федеральными органами власти, бизнесом, населением и СМИ.

Показатель *Внешние коммуникации* включает в себя два отдельных субпоказателя:

- коммуникационная активность
- партнерство

- Коммуникационная стратегия
- Сайт
- Социальные сети
- Кризисные коммуникации
- Бренд
- Финансовый и содержательный отчет
- Партнерство с другими (НКО, органы власти, бизнес)

Общее значение показателя *Внешние коммуникации* – 3,62 балла из 5

У опрошенных НКО в целом средний уровень коммуникационной активности, что достигается преимущественно за счет наличия социальных сетей и сайта. Опыт партнерства с другими некоммерческими организациями, органами власти разных уровней, местным сообществом и СМИ находится на чуть более низком уровне.



Коммуникационная активность

Наиболее сильными сторонами субпоказателя **Коммуникационная активность** (рис. 22) является присутствие организаций в социальных сетях (81%) и наличие сайта (67%), а также наличие бренда, консистентного внешним коммуникациям организации (69%). Также сильной стороной сферы **Коммуникационная активность** является достаточно высокая открытость и прозрачность работы опрошенных НКО – 67% организаций публикуют публичный годовой отчет о своей деятельности, 55% – детализированные финансовые отчеты, включающие информацию о доходах и расходах НКО. Данные практики позволяют проинформировать заинтересованных сторон о вкладе организации в развитие общества, что позволяет повысить уровень доверия к НКО, укрепить их репутацию и привести к более результативному фандрайзингу.

3,69 балла из 5

К относительно слабым сторонам субпоказателя **Коммуникационная активность** можно отнести коммуникационную стратегию, позволяющую обеспечить наиболее точное позиционирование организации в публичном поле и сформировать устойчивый образ среди целевых аудиторий. Такая стратегия есть у 46% опрошенных НКО. Более проблемной стороной является планирование кризисных коммуникаций по реагированию на негативную информацию, в том числе в интернете (26%).



Во многом устойчивость НКО зависит от круга поддержки, от людей, которые разделяют ценность организации и оказывают помощь. Вовлечение таких людей требует системных эффективных коммуникаций. Поэтому НКО уделяют большое внимание партнерству с ключевыми стейкхолдерами, что и показывают результаты исследования. Социальные сети во многом стимулировали коммуникации и открыли больше возможностей для НКО. Но до сих пор часто у местных НКО существует проблема, что о них не знает местное население. Людям скорее известно о более крупных федеральных фондах, которых транслируют на телевидении.

Юлия Ходорова, БФ «КАФ»

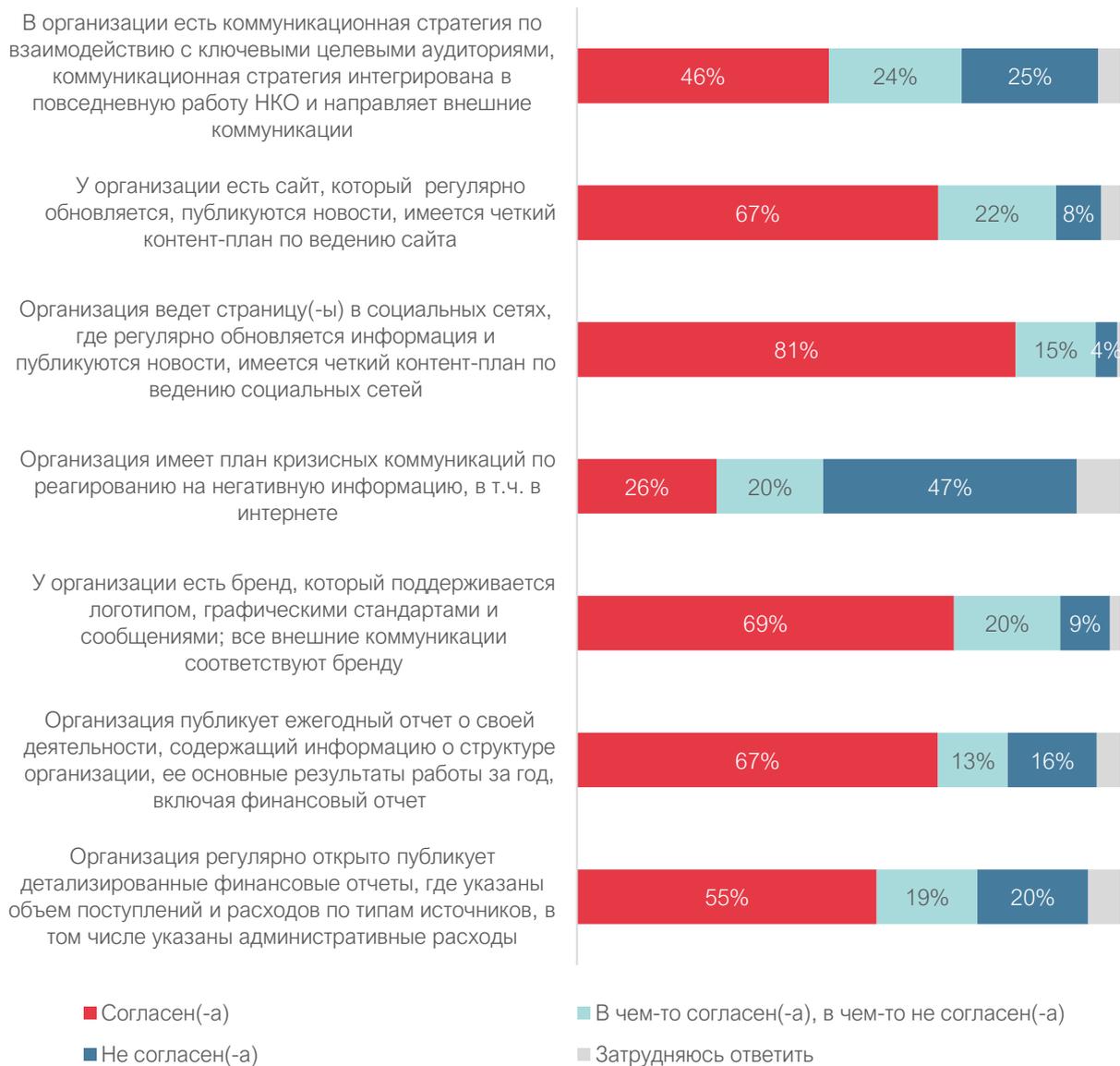


Рис. 22. Внешние коммуникации

Публикация детализированного финансового отчета вносит вклад в формирование имиджа открытой и прозрачной НКО, застуживающей доверия ключевых аудиторий. К самым распространенным статьям расходов, которые указывают организации, публикующие финансовые отчеты, относятся расходы на реализацию программ, проектов, мероприятий (не включая заработные платы) (57%) и расходы на оплату труда (41%) (рис. 23). Реже всего НКО в финансовых отчетах указывают рекламные расходы и расходы на фандрайзинг.



Рис. 23. Финансовые отчеты НКО

Партнерство

Исследование показало трех основных партнеров НКО по взаимодействиям, совместным мероприятиям и проектам (рис. 24).

3,53 балла из 5

Опрошенные организации высоко оценивают уровень взаимодействия с другими НКО (69%), местным сообществом (55%) и органами власти (54%). Наиболее проблемной стороной является партнерское взаимодействие с коммерческими компаниями (34%).



Рис. 24. Партнерство

Уровень развития партнерских взаимодействий заметно отличается между крупными и небольшими НКО. У первых существенно больше развиты совместные проекты с бизнесом и СМИ, выше представленность НКО в информационном поле. Партнерские проекты с другими НКО также являются сильной стороной крупных НКО чаще, чем небольших организаций.

Что касается репутационного ресурса НКО, то заметная часть НКО декларирует различные формы участия в профессиональном сообществе (рис. 25). Так, в 4 из 5 НКО руководители или сотрудники периодически выступают в качестве экспертов на различных мероприятиях, примерно в половине НКО руководитель и/или сотрудники входят в состав рабочих групп при органах власти разного уровня (51%), состоят в профессиональных ассоциациях, в том числе международных (46%), столько же организаций имеют опыт победы в конкурсах профессиональных достижений (46%). В четверти опрошенных некоммерческих организаций либо сам руководитель является известным/ медийным лицом (26%) или медийные лица, лидеры мнений принимают участие в работе НКО (26%).



Рис. 25. Включенность руководителя/ сотрудников НКО в профессиональное сообщество

В целом, показатель *Внешние коммуникации* относится к числу тех, которые заметно различаются между НКО разного размера. Более крупные организации чаще демонстрируют системность в подходе к управлению своим имиджем и имеют более выраженные партнерства с различными стейкхолдерами. В целом, по словам экспертов, внешние коммуникации – ключ к устойчивости НКО, а успешные партнерства являются залогом финансовой устойчивости. Если смотреть шире, то коммуникации и партнерства организации во многом определяют ее положение и поддержку в местном сообществе.

9. АДВОКАЦИЯ

Показатель *Адвокация* характеризует степень субъективной оценки влияния организации на происходящее в некоммерческом секторе и в социальной, общественной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

Субъективная оценка степени влияния на:

- федеральный уровень
- региональный уровень
- муниципальный уровень

Значение показателя *Адвокация* по всем опрошенным НКО – 2,85 балла из 5



В целом опрошенные некоммерческие организации выше, но тем не менее достаточно низко, оценивают свои возможности оказывать влияние на происходящее в некоммерческом секторе, в социальной и общественной сфере на муниципальном (39%) и региональном (36%) уровне (рис. 26). Значительно ниже опрошенные НКО оценивают свои возможности адвокации на федеральном уровне (17%).



Рис. 26. Адвокация

Небольшие организации в целом оценивают свои возможности повлиять на происходящее на муниципальном уровне не ниже, чем средние и крупные НКО. Однако на более высоком региональном и федеральном уровне эта разница становится заметной.

Низкий показатель *Адвокация*, вероятно, связан с высокой загрузкой основной деятельностью и прямой помощью благополучателям. Это занимает основное время в деятельности организаций, которые по большей части являются сервисно-ориентированными. С другой стороны, в некоммерческом секторе в целом отсутствует норма разговора об институциональном воздействии и влиянии на принятие решений. Ряд экспертов выражает мнение, что реальный эффект деятельности НКО может быть значительно выше, чем его оценили сами организации.



Если это не часть основной деятельности, то организации сложно понять, что значит «я влияю» или «не влияю». Я думаю, что показатель реально выше. Думаю, что при выборе оценки в этом разделе коллеги могли подумать так: раз мы не пишем постоянно письма мэру или губернатору, не ходим на их совещания, то мы не особо занимаемся адвокацией, но это не так. Мы склонны не осознавать и занижать свое влияние, пока это не становится отдельным направлением работы и не попадает в KPI.

Инга Моисеева, D-Group.Social



Фокус многих НКО – на оказании социальных услуг и помощи благополучателям, адвокацией они просто не успевают отдельно заниматься. Тенденция сейчас – быстрее помочь, а не то, чтобы продвинуть интересы отдельных категорий социальных групп, разработать нормативные акты, системно решающие их проблемы. Это долго и НКО не хватает на это времени и ресурсов.

Елена Малицкая, Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»



Здесь наиболее адекватная оценка и наиболее близкая к реальности. На своем локальном уровне организации действительно могут на что-то повлиять, а на федеральном уровне таких очень мало, мало, кто реально влияет на ситуацию.

Вячеслав Бахмин, независимый эксперт

10. РАБОТА С РИСКАМИ

Показатель *Работа с рисками* отражает различные факторы, снижающие уровень организационной устойчивости и препятствующие полноценной работе НКО по достижению своей миссии.

- Учет рисков в работе
- Достаточность ресурсов
- Выгорание сотрудников
- Диверсифицированный бюджет
- Кризисные коммуникации

Среднее значение показателя *Работа с рисками* по всем опрошенным НКО – 3,25 балла из 5



Полученные результаты свидетельствуют о достаточно тревожной ситуации в НКО в целом (рис. 27). Несмотря на то, что на уровне деклараций, НКО утверждают, что принимают в расчет наличие возможных внешних и внутренних рисков и стараются их минимизации (80%), практически половина опрошенных говорит о нехватке финансовых ресурсов для текущей работы (48%) и об отсутствии необходимого числа сотрудников (44%).

Наиболее значимыми факторами, снижающими уровень рисков в НКО, является стабильный коллектив (70%) и хорошо выстроенные внутренние коммуникации (69%). Ситуация дефицита двух основных компонент деятельности любой организации – финансов и сотрудников – может подорвать долгосрочную устойчивость, даже несмотря на то, что сейчас НКО декларируют стабильность коллектива или то, что многие организации работают нерегулярно и на волонтерских началах.

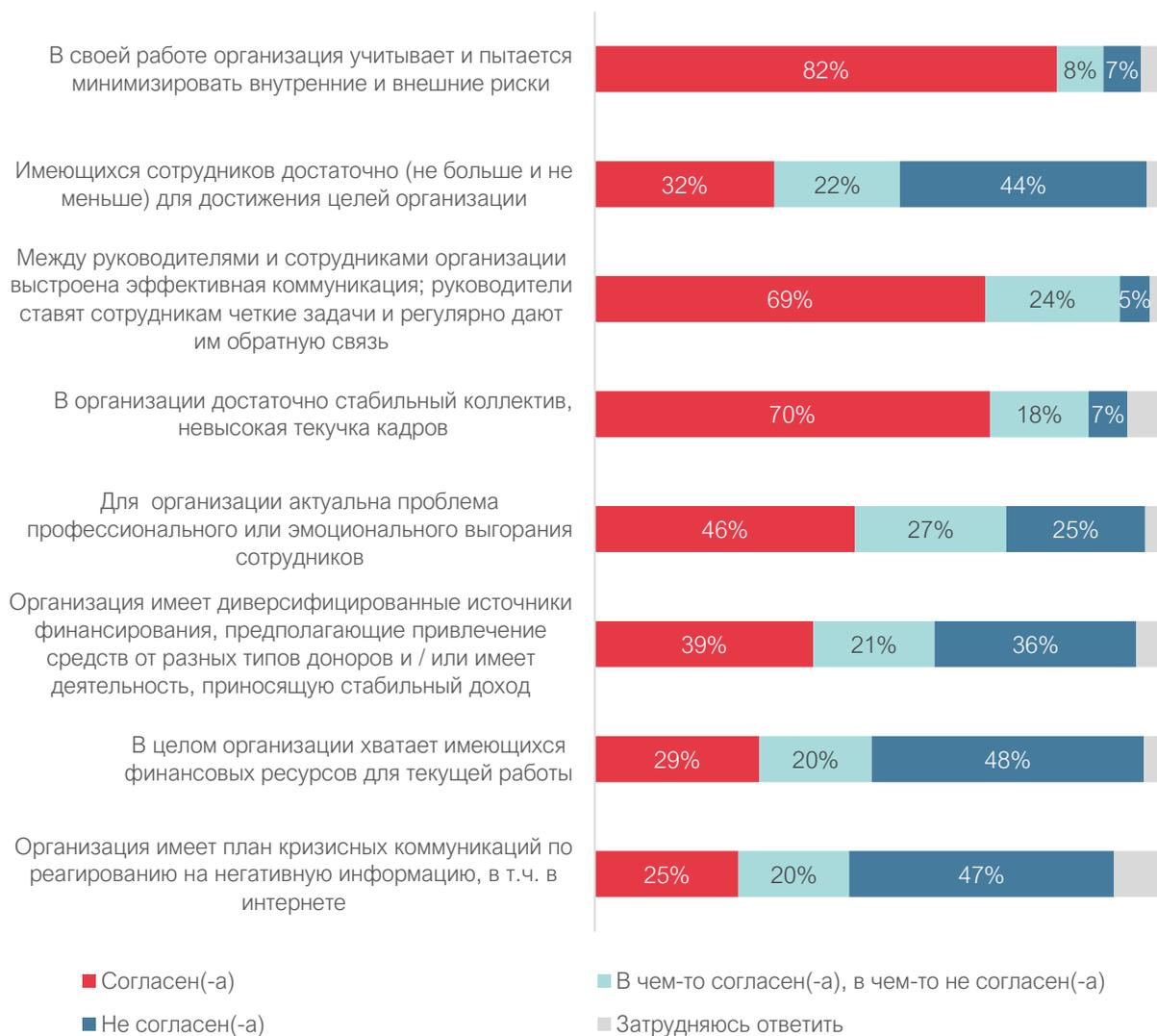


Рис. 27. Работа с рисками в НКО

С конкретными внешними рисками сталкивалась относительно небольшая доля НКО. Чаще всего это были штрафы, негативные публикации в социальных сетях и судебные дела (рис. 28).



Рис. 28. Проблемы, с которыми сталкивались НКО в 2020 году

Организации должны понимать, как реагировать на такие внешние угрозы и иметь план ответных действий и коммуникаций. При этом, как показывают данные и оценки экспертов, предупреждение и работа с рисками – это слабая сторона некоммерческого сектора. Эксперты скорее отмечают, что понятие рисков практически не вписано в управленческую повестку НКО и в редких случаях даже в крупных НКО можно встретить выстроенную систему риск-менеджмента.



Многие НКО, действительно, не понимают, что это такое, не знают, как можно работать с рисками. У большинства НКО этого нет. Но я думаю, что многие со временем к этому придут, в том числе через начало обсуждений рисков финансовой устойчивости, которые сейчас всем более очевидны, чем какие-либо другие.

Вячеслав Бахмин, независимый эксперт



Полученный показатель меня удивляет. Как мне кажется, это высокий показатель. Насколько мы наблюдаем это в нашей работе, мало кто из НКО умеет работать с негативными контентом и мало у кого есть план кризисных коммуникаций. На мой взгляд, работа с рисками в целом – это не сильная сторона некоммерческого сектора. Повестки управления и предупреждения рисков в некоммерческом секторе на рынке нет. И если НКО думают про управление рисками, то думают в первую очередь о финансах, но не про управление в том смысле, в котором имеется в виду корп. управление.

Татьяна Задирако, БФ «Социальный навигатор»



Организации зачастую не задумываются о потенциальных рисках и не имеют запасного плана. Например, не продумывают и не прописывают, что будут делать с сотрудниками, если не получат какой-то грант. Для того, чтобы организациями быть устойчивыми, то есть подготовленными ко всем возможным вариантам событий, необходимо думать о рисках и иметь понимание, как действовать в случае их возникновения.

Елена Малицкая, Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»

11. ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ

Открытость изменениям характеризует культуру организации, которая поддерживает новые идеи и внедряет их в работу. Изучение внешнего опыта, развитие и накопление знаний и их применение позволяет организации развиваться, а ее работе быть всегда актуальной и востребованной.

- Открытость новому
- Начало новых проектов
- Новые решения
- Инвестиции в знания

Значение показателя Открытость изменениям по всем опрошенным – 4,02 балла из 5



Опрошенные НКО декларируют достаточно высокий уровень **Открытости изменениям** (рис. 29). Они приветствуют новые идеи и предложения (89%), которые инициируют не только руководители, но и сотрудники (77%). Это не только позволяет расширить линейку реализуемых проектов и мероприятий, но и повышает чувство сопричастности к общему результату.



Рис. 29. Открытость изменениям

Ориентация на знания, аккумулирование и обмен знаниями положительно влияет на общий уровень открытости изменениям организации. Среди опрошенных НКО таких 59%, но крупные НКО больше внимания уделяют созданию благоприятной среды для информационного обмена между сотрудниками, чем средние и, в особенности, небольшие организации. Обмен знаниями может быть организован, например, в форме общей электронной библиотеки материалов или регулярных коллективных обсуждений. В результате такой внутренней работы уровень профессиональных знаний в коллективе может заметно вырасти.

Говоря о непосредственных результатах открытости, около половины опрошенных декларируют, что используют в своей работе новые, ранее не применявшиеся решения (49%). Такое значение может быть оценено нейтрально, в связи с тем, что использование хорошо отработанных технологий не означает ригидность организаций и их «закртость» к новому.

12. ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ

Показатель *Оценка и мониторинг* отражает, насколько НКО опирается на принятие решений, обоснованных данными и аналитикой.

Чувствительность к результатам оценки необходима для гибкости организации и возможности вовремя скорректировать свою работу в ответ на изменившиеся внешние или внутренние условия.

- Решения, основанные на данных
- Оценка качества оказания услуг, сбор обратной связи
- Оценка проектов/программ
- Оценка сотрудников
- Оценка удовлетворенности волонтеров
- Оценка финансовой эффективности

Значение показателя *Оценка и мониторинг* по всем опрошенным НКО – 3,56 балла из 5



Уровень развития *Оценки и мониторинга* (рис. 30) среди опрошенных НКО находится на среднем уровне. Наиболее распространены оценка качества услуг и сбор обратной связи от благополучателей (72%) и проведение мониторинга и оценки мероприятий (64%). Также организации декларируют, что принимают решения на основе данных аналитики или данных оценки, что является основной для гибкого и оперативного управления (60%). Около половины опрошенных НКО анализирует свою финансовую эффективность и соотношение расходов и результатов проектов (49%).



Рис. 30. Оценка и мониторинг НКО

Наименее развитыми являются сферы оценки волонтеров (34%) и сотрудников (39%). Это указывает на несбалансированность управленческой системы организаций, когда проектному менеджменту отдаётся заметно больший приоритет, чем управлению человеческими ресурсами. Вероятно, это также указывает на то, что НКО недооценивают значимость своих сотрудников для сохранения общей организационной устойчивости.



Опрос показал, что большинство НКО декларируют проведение сбора и анализа данных при работе с целевыми группами НКО (благополучателями), тогда как значительно меньше внимания отводят оценке работы сотрудников и волонтеров, а также финансовой аналитике. С одной стороны, результат порадовал: ведь именно улучшить жизнь благополучателей - основное "обязательство" НКО перед обществом в целом, и особенно перед теми, кто поддерживает НКО финансово или другими ресурсами. С другой стороны, именно здесь недостаточно только проводить самооценку; должны быть предусмотрены своего рода «супервизии»: приглашение внешних экспертов к анализу деятельности, обмен опытом с другими коллегами, работающими с теми же целевыми группами, и др. ... И очень "говорящий" результат - низкий приоритет оценки работы сотрудников и удовлетворенности волонтеров; тем более он подкрепляется довольно низкими оценками по отдельному показателю Сотрудники. Он неминуемо вызывает перед глазами образ спасателя, который жертвует всем собой ради «правого дела». Однако руководители НКО не должны соглашаться на такие жертвы, т.е. пренебрегать развитием своих сотрудников; тогда как их оценка – это один из этапов в выстраивании системы развития.

Елизавета Язневич, Благотворительный фонд «Нужна помощь»

По словам экспертов проведение оценки необходимо как регулярная самодиагностика организации и повод для рефлексии по поводу привычных организационных процессов.



Когда руководитель и сотрудники заполняют опросник, для них это как лишний повод подумать, что-то сделать и пообсуждать в команде. Регулярное заполнение анкеты и ознакомление с полученными результатами – это возможность для самооценки организации. Это можно использовать как повод и структуру для разработки стратегии, подведения итогов, вообще обсуждения с сотрудниками каких-то «западающих» блоков.

Наталья Фреик, независимый эксперт

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Исследование уровня организационного развития НКО показало основные слабые и сильные стороны в деятельности некоммерческих организаций по 12 ключевым показателям. В практическом плане это дает понимание, что именно препятствует достижению миссии НКО и какие действия необходимы как со стороны самих организаций, так и со стороны государства, крупных доноров и ресурсных центров для повышения устойчивости некоммерческого сектора. Подготовленные индивидуальные отчеты для всех участников исследования могут стать основой для начала обсуждения внутренних управленческих преобразований и развития НКО.



Прикладная значимость такой внешней оценки – это помощь в том, чтобы НКО могли объяснить и обосновать свою дальнейшую деятельность, в первую очередь самим себе. Это поможет подумать, куда направить свои усилия, какие компетенции приобретать и развивать. Второе – для НКО это способ посмотреть на себя в сравнении с другими организациями. Даже если в исследовании пока не участвовали, можно взять эту диаграмму и пройти по пунктам, попробовать оценить свою НКО и соотнести с "большой картиной". Мы видим, что все грантодатели и бизнес в целом всё охотнее поддерживают организационное развитие НКО. И в результатах исследования есть много подсказок, в том числе для подготовки презентаций с предложениями и заявок. Дальнейшее участие в "Пульсе НКО" - это способ сделать ещё один шаг в развитии.

Инга Моисеева, D-Group.Social



Участие в этом исследовании – это возможность комплексно посмотреть на собственную организацию и осознать многомерность ее деятельности. Это важное упражнение для организации, можно посмотреть, что сделано хорошо, проанализировать, перенести опыт на другие блоки. Это дает знание о собственных конкурентных преимуществах. Безусловно, это повод отпраздновать победу там, где деятельность наиболее успешна или эффективна. При этом это также и возможность, проанализировать слабые стороны, определить, каким образом они препятствуют реализации миссии и какие шаги следует предпринять для улучшения ситуации? ... Но для реализации нужны мощные компетенции по стратегическому планированию, и над этим сектору надо работать.

Роман Склоцкий, Центр развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина



Участие в этом исследовании – это возможность провести самооценку и посмотреть, какое состояние у организации по отдельным блокам, понять, что позволит НКО расти. Несмотря на значительную профессионализацию сектора, руководители НКО еще довольно плохо в целом представляют, что такое «управление организацией» и «организационное развитие», что это включает. Здесь же это представлено по конкретным показателям деятельности организаций.

Елена Малицкая, Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»

Общий уровень организационного развития опрошенных НКО находится на уровне чуть выше среднего и составляет **3,57 баллов из 5**. Большая часть опрошенных НКО (63%) относится к группе «средних» по уровню организационного развития (с баллом от 3 до 4), 21% НКО – к группе «высокого» (выше 4 баллов), 16% – к группе «низкого» уровня развития (до 3 баллов). Широкая прослойка «средних» организаций говорит о том, что имеется высокий потенциал для повышения уровня организационного развития сектора в целом.

Анализ положения дел по 12 показателям, формирующим общий уровень организационного развития, позволил нам определить наиболее уязвимые стороны НКО и, наоборот, сферы, где НКО демонстрируют достижения.

Ниже обозначены основные выводы и характеристики по каждому из показателей организационного развития в порядке убывания:

- **Организационная культура** (4,15). В большинстве опрошенных НКО сотрудники разделяют общие ценности и убеждения, в организациях налажена четкая система коммуникации, постановки задач и обратной связи между сотрудниками и руководителями.
- **Проекты и мероприятия** (4,11). Проекты в НКО логически связаны между собой и с достижением основной миссии организации, по ним имеется календарный план и четкий набор измеримых целей. Также НКО ведут управленческий учет для более оптимального перераспределения поступлений и расходов между проектами и мероприятиями.
- **Открытость изменениям** (4,02). Опрошенные НКО приветствуют и реализуют новые идеи и предложения, которые инициируют не только руководители, но и сотрудники.
- **Стратегия и планирование** (3,91). Большинство НКО имеют миссию, которая отражает их цели и ценности, опрошенные декларируют учет рисков в своей работе. Негативным фактором является недостаточная ориентация на стратегию развития организации.
- **Внешние коммуникации** (3,62). Опрошенные организации широко представлены в интернете, в том числе в социальных сетях. Сильной стороной НКО является

достаточно высокая открытость и прозрачность работы, что проявляется в публикации публичных годовых отчетов и финансовых отчетов. Ограничивает развитие внешних коммуникаций слабое планирование кризисных коммуникаций. Наряду с высоким уровнем партнерства НКО с органами власти, фиксируется низкий уровень партнерского взаимодействия с коммерческими компаниями.

- *Управление организацией* (3,57). Сильной стороной является наличие четкой понятной структуры организации, которая позволяет эффективно достигать поставленных целей, а также – делегирование задач и ответственности за их исполнение сотрудникам. Наиболее слабой стороной является нехватка сотрудников.
- *Оценка и мониторинг* (3,56). Больше всего распространены оценка качества услуг и сбор обратной связи от благополучателей, проведение мониторинга и оценки реализуемых проектов, использование данных для оперативного и стратегического управления. Наименее развиты сферы оценки волонтеров и сотрудников.
- *Волонтеры* (3,33). Относительно невысокое качество управления и организации работы с волонтерами связано с недостаточной интеграцией волонтерских мероприятий в общую систему планирования и оценки организации. При этом процесс рекрутинга и входного обучения волонтеров имеется у большинства опрошенных НКО, работающих с волонтерами.
- *Сотрудники* (3,30). Несоответствие оплаты труда уровню квалификации, недостаточная развитость практик открытого и равного найма, невнимание к оценке персонала и проблема выгорания сотрудников негативно влияют на уровень организационного развития НКО. Небольшие организации в целом больше подвержены данным проблемам, чем средние или крупные НКО.
- *Работа с рисками* (3,25). Отсутствие необходимого финансирования, нехватка сотрудников, их эмоциональное или профессиональное выгорание, отсутствие плана кризисных коммуникаций являются наиболее значимыми факторами, подрывающими организационную устойчивость. На их фоне такие аспекты низких рисков как высокая стабильность коллектива и хорошо выстроенные внутренние коммуникации могут оказаться недостаточными для сохранения организационной устойчивости.
- *Финансовая устойчивость* (3,13). Несмотря на то, что опрошенные НКО в целом имеют достаточную материально-техническую базу, в целом уровень их финансовой устойчивости достаточно низкий. Среди аспектов, ограничивающих финансовую устойчивость сектора – дефицит финансовых ресурсов и отсутствие финансовых резервов, а также низкий уровень финансового планирования, особенно в области фандрайзинга.
- *Адвокация* (2,85). НКО низко оценивают свои возможности влиять на происходящее на муниципальном и региональном уровне, и еще ниже – на федеральном уровне. Такая деятельность выходит за рамки основной деятельности по оказанию услуг и требует специфических навыков со стороны НКО.

Вполне ожидаемым оказалось то, что крупные организации демонстрируют более высокий уровень организационного развития, чем средние и, в особенности небольшие НКО. Наиболее ярко различия проявились в показателях *Сотрудники*, *Финансовая устойчивость*, *Внешние коммуникации*, *Работа с рисками*. Что касается показателей, характеризующих общие особенности управления, то здесь различия проявляются в заметно большей доле

крупных НКО, имеющих оформленный стратегический план развития, чем в средних и небольших организациях, а также в большем стремлении к формализации внутренних процессов.

Тем не менее, полученные результаты не означают, что небольшие и средние по размеру НКО по определению не могут иметь высокого уровня организационного развития. Определенный «потолок», безусловно, имеется, в силу, например, меньшей потребности в формализации или масштабировании деятельности. Однако в остальном такие НКО, на своем уровне и при своем небольшом масштабе деятельности аналогичным образом могут следовать пути стратегического планирования, большей ориентации на данные в принятии решений, стремлению к диверсификации бюджета и прочее. Потенциал небольших и средних организаций заключается в данном случае в поиске своих собственных управленческих механизмов, позволяющих сохранять устойчивость организации, не бюрократизируя ее, но и не забывая о ключевой роли управления в достижении миссии и социального эффекта.

С точки зрения роста организационно развития НКО в целом, эксперты подчеркнули приоритет управления и стратегии НКО как ключевых факторов. Они задают образ результата, куда стремится организация, как и с какой командой это может быть достигнуто.



Для развития организации нужно целеполагание и миссия, а вокруг миссии начинает собираться команда. Важно планировать деятельность надолго и понимать, к чему организация хочет прийти.

Юлия Ходорова, БФ «КАФ»

ОГРАНИЧЕНИЯ

При обсуждении и интерпретации результатов исследования необходимо принимать во внимание ряд методологических ограничений.

Говоря кратко, то исследование показывает уровень организационного развития части российского некоммерческого сектора на основе самооценок НКО, которые прошли опрос. Результаты отражают то, как руководители НКО (именно они практически во всех случаях отвечали на анкету) разного размера, направлений деятельности и разных регионов оценивают положение дел в своих организациях. Поскольку у нас нет корректных данных о всех некоммерческих организациях, то мы не могли сделать нашу выборку репрезентативной, хотя мы старались сделать выборку сбалансированной по ключевым характеристикам НКО. В этой связи распространять результаты на весь российский некоммерческий сектор некорректно. Полученные результаты указывают на особенности действующих НКО, а точнее, «организаций гражданского общества».



Считаю важным отметить, что даже при существующих ограничениях в методологии (которые есть в любом исследовании) результаты исследования вполне четко определяют “зоны роста” внутри каждого критерия оценки уровня организационного развития - как для всего сектора НКО, так и для конкретных организаций. Например, у большинства опрошенных отсутствуют коммуникационная стратегия и план действий в кризисной коммуникации.

Елизавета Язневич, Благотворительный фонд «Нужна помощь»

К числу основных методологических ограничений исследования относятся:

1. Самоотбор. Это означает, что результаты отражают состояние только той части некоммерческого сектора, представители которых участвовали в опросе. Какая-то часть сектора оказалось неохваченной, и мы ничего не можем сказать об ее характеристиках и уровне организационного развития. Вероятно, это неактивные НКО, которые не ведут заметной деятельности или это НКО, которым не интересна или не близка исследовательская повестка, у которых низкая включенность в публичное пространство некоммерческого сектора, низкая представленность в интернете. Данное ограничение относится к категории естественных, включить неактивных НКО или нежелающих проходить опрос в исследование не представляется возможным.
2. Самооценка. Это означает, что результаты исследования показывают то, как сами НКО оценивают положение дел в своей организации и эти оценки могут быть завышены. При этом замерить уровень организационного развития какими-либо «объективными» метриками, которые отражали бы организационные процессы на большом объеме выборки невозможно. Минимизация эффектов самооценивания возможна при очном включенном наблюдении в отдельной организации или за счет использования данных отчетности самих организаций, например отчетности по найму сотрудников, по заключенным соглашениям с донорами и т.д. В таком случае возможна более корректная оценка некоторых организационных процессов. На практике это сделать невозможно для нашего объема выборки не только из-за трудоемкости процесса, но и из-за роста самоотбора участников – еще меньше НКО будут готовы открывать свои внутренние данные и участвовать в исследовании. Поэтому мы опираемся на допущение, что полученные результаты самооценки завышают объективное состояние организационных процессов в НКО, но в целом показывают общую картину по всем показателям.
3. Выбор респондента. Это означает, что руководитель, отвечающий на вопросы исследования, может не иметь полного представления о том, как устроены организационные процессы по отдельным направлениям в НКО. Более корректным было бы совмещение ответов руководителей и других сотрудников. Например, руководитель может не знать в деталях, как выстроена работа с волонтерами, на эти вопросы может лучше ответить сотрудник, ответственный за работу с волонтерами. В нашем исследовании на вопросы отвечали в основном руководители НКО, но почти 10% ответов мы получили от других сотрудников организации, ответственных за работу по тому или иному направлению. Заполнение одной анкеты разными сотрудниками от одной НКО может быть продолжением и развитием исследования для повышения точности получаемых результатов.

Присоединяйтесь к
исследованию и читайте о
результатах на сайте pulsngo.ru

