

## ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### EVALUATING AND IMPROVING THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

*Y. Golub*

#### Annotation

The article examines the methodological aspects of the performance management for non-profit organizations in terms of increasing their efficiency under a lack of resources, ambiguous interpretation of outcomes and uncertain relations with socio-economic system's agents. Evaluating and improving the effectiveness and efficiency of such organizations are considered from the standpoint of systems and process approaches. There is a causal loop diagram for the performance management of non-profit organization in the article.

**Keywords:** non-profit organization, services, process approach, management, effectiveness and efficiency.

*Голуб Юрий Николаевич*  
Донецкий  
национальный университет

#### Аннотация

В статье исследуются методологические аспекты управления деятельностью некоммерческих организаций с точки зрения повышения ее эффективности в условиях нехватки ресурсов, неоднозначной интерпретации результатов и неопределенности отношений с субъектами социально-экономической системы. Оценка и повышение эффективности данных организаций рассмотрены с позиций системного и процессного подходов. Предложена диаграмма причинно-следственных связей в управлении деятельностью некоммерческой организации.

#### Ключевые слова:

Некоммерческая организация, деятельность, оказание услуг, процессный подход, управление, эффективность.

Многие из некоммерческих организаций (НКО) на постсоветском пространстве не имеют четкой стратегии своего развития и сосредоточены на выполнении тех установок и рекомендаций, которые поступают от их доноров, т.е. экономических агентов, которые обеспечивают их финансирование [2, 4, 5]. Более того, многие субъекты коммерческого сектора не имеют опыта интерактивной работы с НКО в области социальной ответственности, исходя из идей социальной защищенности и благополучия населения [5]. В условиях сложности и неопределенности социально-экономической системы некоммерческие организации сталкиваются с проблемами сохранения своей активности, повышения ценности оказываемых услуг и увеличения объемов их реализации [7]. Необходимы новые инструменты повышения результативности и эффективности деятельности данных организаций, адекватные сложившимся условиям.

Трудности в планировании работы некоммерческой организации и оценивании ее эффективности обусловлены также особенностями предоставляемых услуг, прежде всего их неосвязаемостью и неоднозначной интерпретацией качественных характеристик полученных результатов [6]. В оценке, лишенной возможности количественного измерения результатов, наибольшую роль сыграют субъективные восприятия сложившейся ситуа-

ции и те суждения, которые возобладают над остальными. Если, к примеру, благотворительный фонд редко оказывает поддержку обращающимся к нему лицам, выдает средства лишь под "несчастный случай" и не занимается мобилизацией средств и усилий для долговременного обеспечения жизнедеятельности большего числа реципиентов, то его деятельность может быть охарактеризована как неэффективная.

Следует отметить, что кроме приобретения навыков и умения создавать как можно больший "локальный эффект", т.е. результаты, имеющие ценность для определенной группы лиц, требуется построение интегрированного механизма взаимодействия НКО между собой и с субъектами коммерческого и государственного секторов для обеспечения глобального эффекта в долгосрочной перспективе. Вместе с этим важно преодоление проблем капитализации НКО и наращивания их потенциалов.

Таким образом, для получения нужной информации и поддержки принятия решений, а также определения способов их реализации требуется постоянное обновление баз данных и знаний, моделей и методов управления деятельностью одной или несколькими НКО с учетом специфики оказываемых услуг и потребностями реципиентов.

Целью данной статьи является обоснование управленческих подходов и инструментов оценки и повышения эффективности деятельности некоммерческих организаций.

С точки зрения кибернетического подхода некоммерческая организация может быть рассмотрена в качестве "черного ящика", входной поток которого содержит ресурсы, а выходной – услуги. В связи с тем, что большинство НКО в ходе своей основной (уставной) деятельности выполняют запросы (требования) как внутренних членов, так и внешних субъектов, и критерием эффективности для них может быть количество или доля успешно обслуженных заявок, то они могут рассматриваться в качестве "систем массового обслуживания". И, наконец, НКО могут быть представлены в терминах процессного подхода, поскольку их деятельность подчиняется определенным правилам, направлена на получение конечного результата, имеющего ценность для потребителей, как внутренних, так и внешних, при этом для его получения используются финансовые, материальные и информационные ресурсы, а также персонал, необоротные активы и технологии.

В планировании деятельности некоммерческой организации можно выделить такие направления, как "руководство", "персонал", "доноры", "реципиенты", "некоммерческие организации", "чиновники" и "муниципальные власти". Такая классификация направлений – следствие выделения агентов (акторов) во внутренней и внешней среде при рассмотрении некоммерческой организации в качестве мультиагентной системы, определения их роли в процессах создания, распределения и потребления социальных услуг, некоммерческих продуктов и общественных благ. Грамотное комбинирование элементов каждого из направлений с учетом поведенческих моделей нацелено на обеспечение реализации филантропических мотивов субъектов, социальной защищенности реципиентов, развития общественных течений в регионах, позволяющих реализовывать личностные способности граждан.

В предметную область мониторинга и анализа расходов включаются такие объекты, как: персонал, основные средства, материалы, услуги, командировки и транспорт, представительские программы, обязательные и вынужденные платежи. Более того, осуществляется мониторинг и анализ целевых поступлений, реализации миссии и портфеля услуг и программ. Некоммерческая организация берет на себя ответственность за соблюдение стандартов качества при обслуживании реципиентов. И, наконец, к направлениям мониторинга относится формирование данных об агентах (донорах, реципиентах, других НКО и т.д.). При этом учету подлежат как существующие, так и потенциальные реципиенты.

Для контроля деятельности организации помимо

формирования отчетов о финансовых потоках, определяются количественные показатели результативности выполнения программ [8]:

- ◆ показатели в абсолютном выражении – количество мероприятий, услуг, продуктов и реципиентов, сроки реализации программ;
- ◆ показатели в относительном выражении – доля выполненных заявок, интенсивность выполнения программ и др.

Выявляются также нарушения, случаи несоблюдения правовых норм, отклонения от стандартов качества, не реализованные и получившие отрицательный эффект программы. Отметим, что финансовые показатели рассматриваются либо как движущие силы успешной деятельности, либо как ограничения, в рамках которых возможно осуществление деятельности [3].

Вследствие характерного для НКО свойства инерционности, приводящего к различному по продолжительности запаздыванию результатов управленческих воздействий, при разработке методов управления деятельностью применяется формализация причинно-следственных связей и когнитивное моделирование [1].

На рис. 1 представлена диаграмма причинно-следственных связей деятельности некоммерческой организации, которая выполняет заявки реципиентов и ее участников (членов), за счет привлеченных финансовых средств и членских взносов.

Разработка структурно-функциональных моделей целесообразна для решения задач краткосрочного регулирования и менее пригодна для задач управления развитием НКО.

Оказание услуг в динамике и их уровень качества могут рассматриваться с точки зрения изменения состояния реципиентов, начиная от неудовлетворительного (проблемного) и заканчивая полностью удовлетворительным, целевым или желаемым состоянием. При этом реципиенты могут находиться в одном состоянии длительное время, то есть осуществляются переходы в одно и то же состояние за один или большее количество дискретов времени, а также возвращаться в предыдущее качественно худшее состояние. В силу обстоятельств или по собственному желанию реципиенты могут выходить из процесса (обучения, лечения, коалиционного участия и т.п.).

Взаимодействие субъектов некоммерческого сектора, бизнес-организаций, государственного сектора и населения может градуироваться по степени тесноты и постоянства связей от "случайных контактов" до "коалиционных ассоциаций". Результаты деятельности НКО оцениваются по показателям эффективности и удовлетворенности "потребителей", "доноров", партнеров.

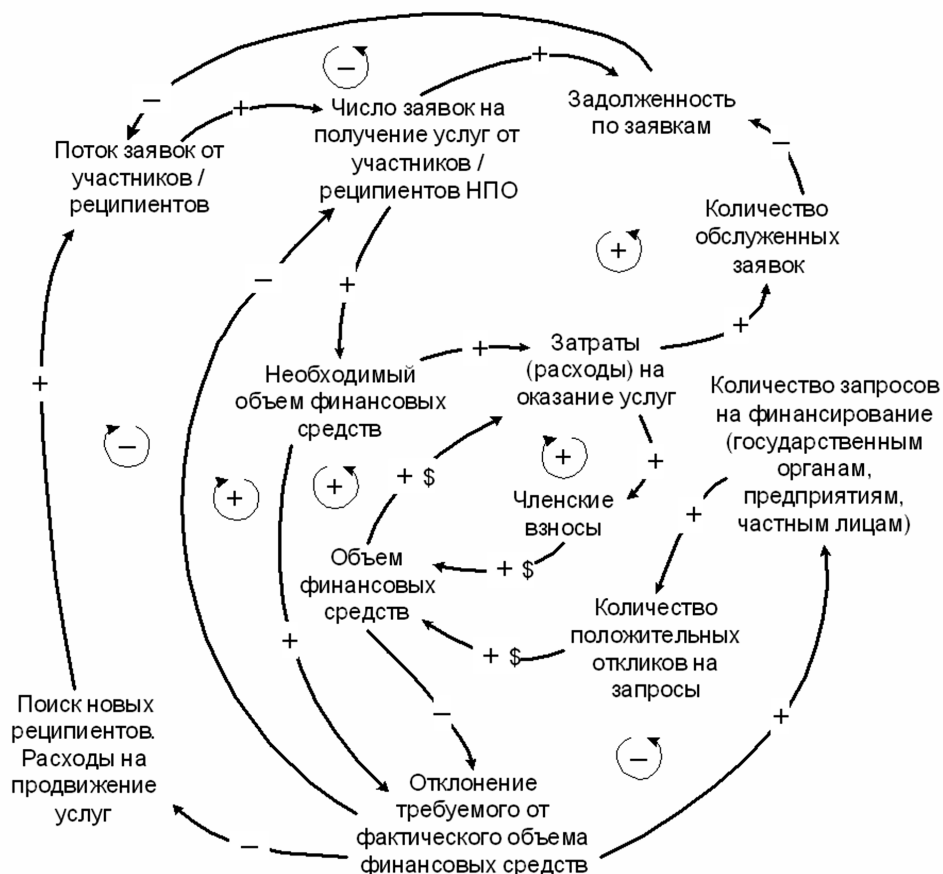


Рис. 1. Диаграмма причинно-следственных связей в управлении деятельностью некоммерческой организации

При расчете общего экономического эффекта от деятельности НКО используются доля обеспечения финансовыми средствами реализуемых или планируемых программ, размер предотвращенного ущерба до и после комплекса мероприятий.

Таким образом, для оценки и повышения эффективности деятельности некоммерческих организаций необходимо совершенствование методологических основ уп-

равления их деятельностью посредством разработки новых инструментов анализа ее результатов с учетом особенностей и перспектив взаимодействия между собой, с субъектами хозяйствования и населением. Принципом такого научно-практического направления является достижение согласованности действий, комбинирования социальных и финансово-экономических показателей на основе количественного и качественного измерения объектов и процессов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абызова Е.В. Методика формирования организационной структуры системы управления краснодарским краевым союзом потребительских обществ и ее когнитивное моделирование // Науч. электронный ж-л КубГАУ. – 2005. – №4 (12). URL: <http://ej.kubagro.ru/2005/04/07/p07.asp>.
2. Администрирование неприбыльной организации (методические рекомендации) / [сост. Т. Дешко, Ю. Ткачук]. – К.: Альянс, 2005. – 212 с.
3. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 336 с.
4. Положение НПО в Приднестровском регионе: Отчет / Региональный форум НПО из Приднестровья. – Promo-LEX, 2009. URL: [http://www.promolex.md/upload/publications/ru/doc\\_1233737831.pdf](http://www.promolex.md/upload/publications/ru/doc_1233737831.pdf).
5. Российские НКО на пути к устойчивости / [И. Пагава и др.] – Москва: САФ Россия, 2013. – 26 с.
6. Тарханова Е.Г. Эффективность деятельности некоммерческих организаций: особенности и концепции оценки // Известия ИГЭА. – 2012. – №2. – С. 108–110. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-nekommercheskih-organizatsiy-osobennosti-i-kontseptsii-otsenki>.
7. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры. – СПб.: Лань; Планета музыки, 2009. – 540 с.
8. Чалая Ю.Ю. Мониторинг и оценка качества управления финансовыми ресурсами бюджетных учреждений // Руководитель бюджетной организации. – 2010. – №4. – С. 12–24.