

**Отчет**  
**по результатам исследования**  
**«Роль оценки в работе НКО: мнения инсайдеров»**

## Содержание

Описание выборки.....	3
Опыт НКО по применению инструментов оценки и мониторинга.....	12
Драйверы и барьеры внедрения системы оценки в НКО .....	15
Подходы к планированию деятельности организации .....	18
Ответственный за проведение оценки в организациях.....	19
Методы контроля и реализации проектов и программ.....	20
Мероприятия и обучение в области оценки и мониторинга .....	22
Заключение.....	24
Приложения .....	26

## Описание выборки

Всего в исследовании приняло участие 218 респондентов из числа сотрудников организаций некоммерческого сектора. Большая доля респондентов представляют организации Центрального федерального округа, внутри которого по числу лидируют НКО Москвы (N=60), меньшая доля респондентов выборки – с Северо-Кавказского (N=5), Дальневосточного (N=11) и Южного федеральных округов (N=13). Высока доля респондентов, чьи организации зарегистрированы на территории Уральского, Сибирского и Приволжского федеральных округов.

Таб. 1. Распределение респондентов по федеральным округам

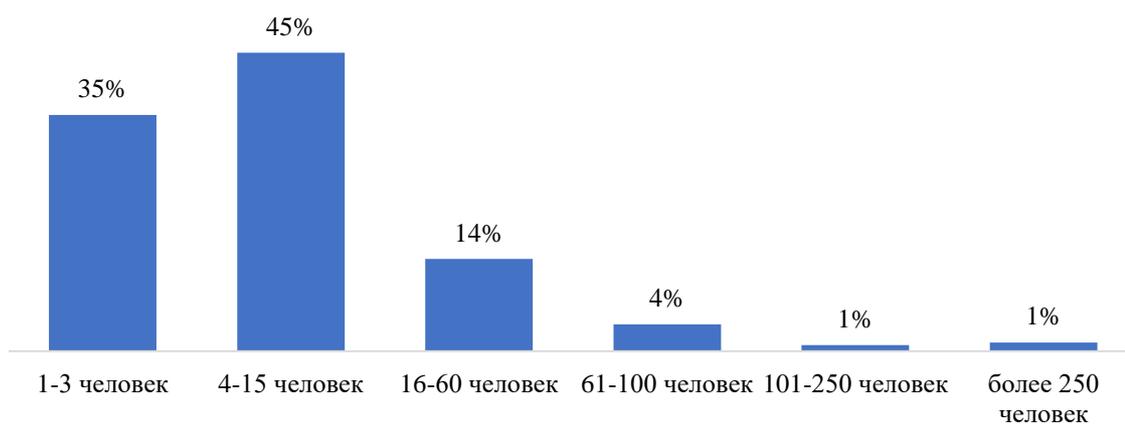
Наименование федерального округа	Кол-во респондентов
Центральный	79
Северо-Западный	19
Приволжский	28
Южный	13
Северо-Кавказский	5
Уральский	31
Сибирский	32
Дальневосточный	11



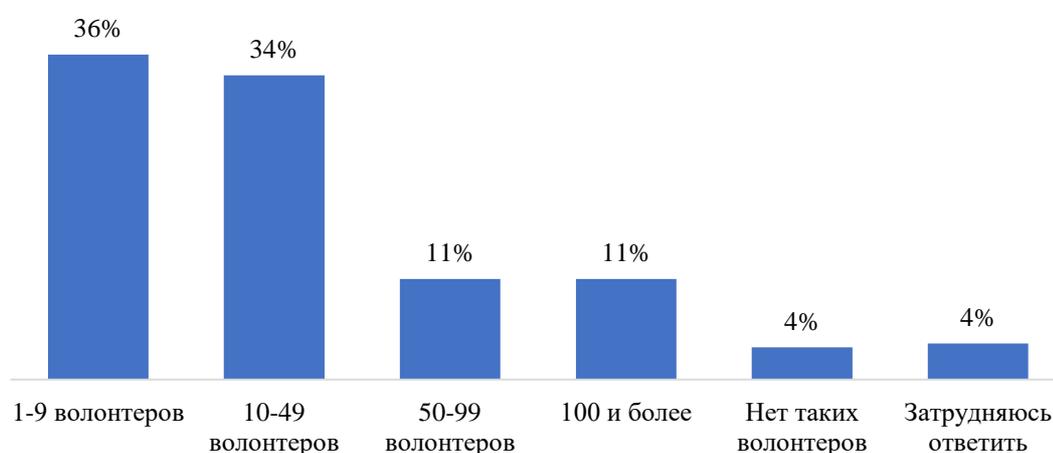
Рис. D5\_1. Отметьте все социально-уязвимые группы населения, с которыми работает ваша организация, или напишите свой вариант:

Многие респонденты работают в организациях, оказывающих помощь людям с инвалидностью (68,9%), малоимущим слоям населения и гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию (50,7%); чуть менее половины респондентов трудоустроены в НКО, оказывающие поддержку детям-сиротам и семьям с детьми в трудной жизненной ситуации (46,6%). Реже всего организации выборки ставят перед

собой задачи по поддержке бездомных (8,8%), имеющих ВИЧ-положительный статус (8,8%), бывших заключенным (6,1%), ЛГБТ-сообщество (2,0%).



*Рис. D6. Численность штатных сотрудников организации по состоянию на начало 2020 года:*



*Рис. D7. Численность постоянных волонтеров*

Большая часть респондентов представляют небольшие организации: в штате их работает от 1 до 15 человек, каждый пятый респондент трудоустроен в организацию с численностью сотрудников больше 15 человек. Организации, в штате которых более 100 человек, представлены 2% респондентов. Значимо чаще самые маленький по численности организации выборки (1-3 сотрудника в штате) зарегистрированы в регионах, а более крупные организации (4-15 сотрудников в штате) – в столице. В то же время более 90% организаций прибегают к помощи волонтеров. Значимо меньше волонтеров привлекают организации со штатом до трех сотрудников и опытом работы менее пяти лет, что, скорее всего, связано как с относительно небольшим масштабом задач, так и с только формирующейся сетью контактов. Организации, привлекающие более 100 волонтеров, значимо чаще имеют средний, до 60 человек, штат сотрудников, средний и крупный размеры бюджета.

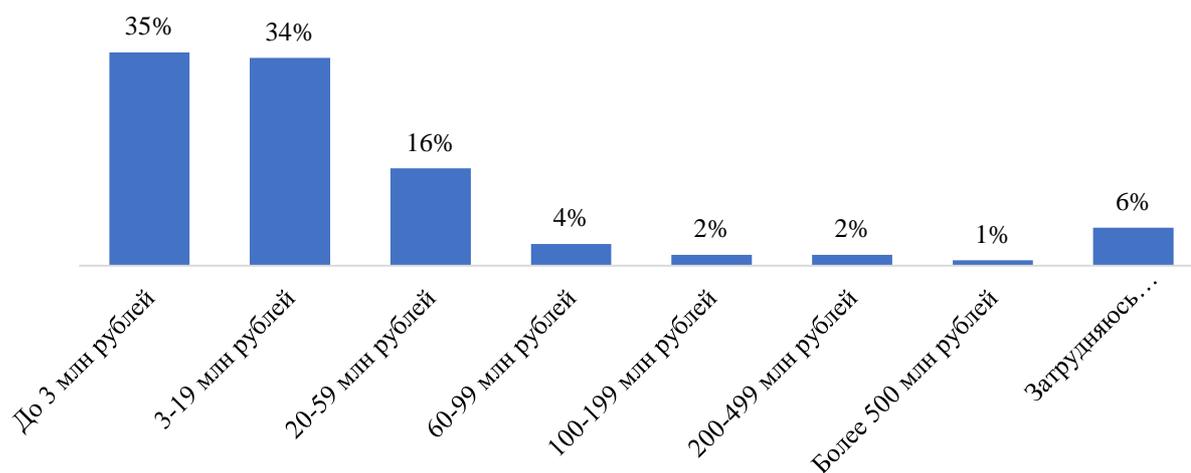


Рис. D8. Сумма расходов организации в 2019 году

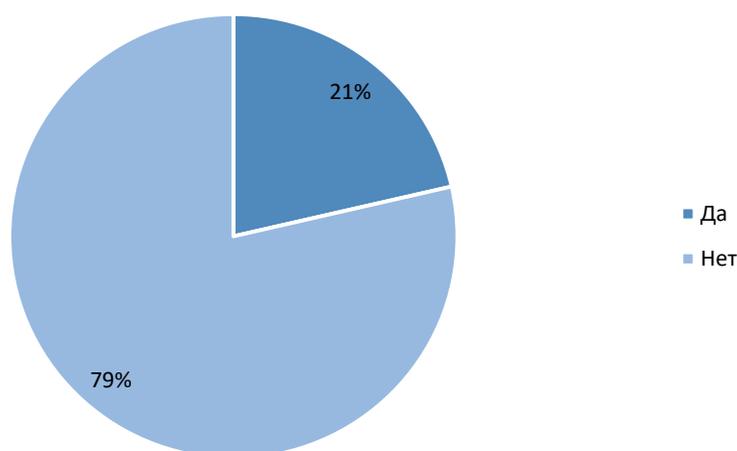
Каждая третья организация имеет объем финансирования менее 3 млн руб. в 2019 г. Значимо чаще эти организации существуют исключительно за счет государственных субсидий и грантов, располагаются в регионах России, имеют опыт работы до 10 лет и штат до 15 сотрудников. По результатам анализа таблиц сопряженности можно отметить, что к особенностям этих организаций относится и то, что они реже применяют какие-либо инструменты оценки и мониторинга. Другая треть организаций обладала в 2019 году объемом бюджета от 3 до 19 миллионов рублей. Отметим, что это в основном средние по численности организации, применяющие отдельные инструменты оценки в своей деятельности. На третьем месте по численности - группа респондентов из организаций с бюджетом 20-59 миллионов рублей за 2019 год, их доля в выборке – 16,1%. Значимые отличия этих организаций: чаще представляют собой фонды, располагаются в Москве и имеют более разветвленную систему источников финансирования, включающую массовые пожертвования и поступления от коммерческих компаний. Другие группы организаций с годовым бюджетом более 60 миллионов составляют лишь 8,1% выборки.



Рис. D9. Какие из следующих источников имеют значительную долю (более 20%) в общих поступлениях в бюджет Вашей организации за 2019 год?

Более половины организаций получает финансирование через государственные гранты и субсидии (59,2%). Чуть более трети организаций (40,4%) получают финансирование в качестве пожертвований от частных лиц, чуть менее трети (31,8%) имеют поступления от коммерческих компаний. Другие источники финансирования упоминаются респондентами значительно реже, в особенности, получение дохода от иностранных НКО и дохода от уставного капитала.

Среди опрошенных 21% положительно ответили на вопрос «Является ли ваша организация краудфандинговой платформой/ресурсным центром/грантодающей организацией?», отрицательно – значимо большая часть (около 79%).



*Рис. D2\_2. Является ли ваша организация ресурсным центром и/или грантодающей организацией и/или краудфандинговой платформой?*

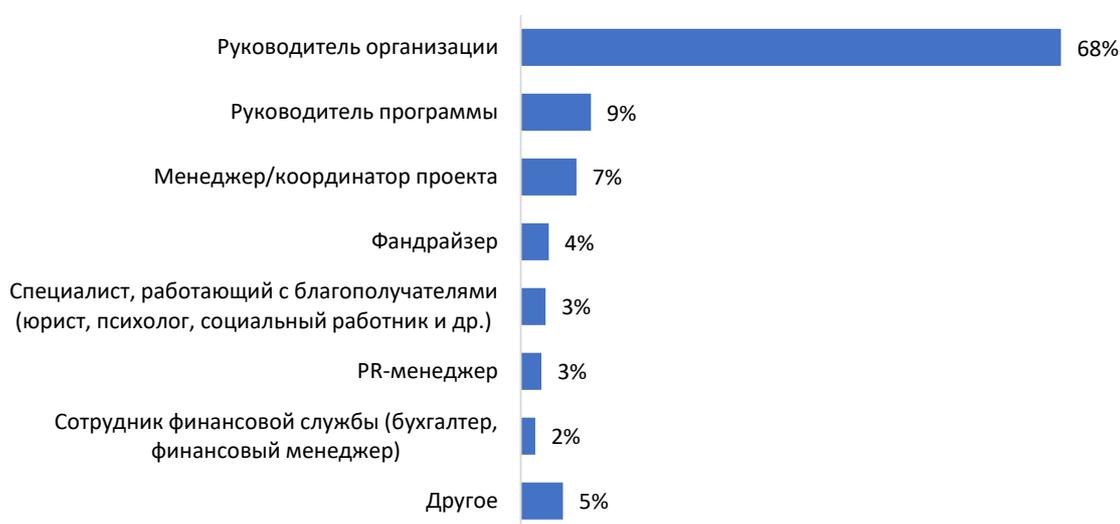
Существенно чаще о том, что организация является ресурсным центром и/или грантодающей организацией и/или краудфандинговой платформой, говорят представители организаций, зарегистрированных в регионах (25%) 6-20 лет назад (29%-30%), имеющие не менее двух направлений деятельности, а организации, имеющие более трех направлений деятельности, заявляют о себе, как о ресурсном центре и/или грантодающей организации и/или краудфандинговой платформе в 52% случаев. Также к числу таких организаций относятся те, которые уже имеют постоянную систему оценки и мониторинга (37%). В свою очередь ответ «нет» более характерен для организаций, имеющих опыт оценки и мониторинга менее года (среди них 100% выбрали «нет»), существующих 5 лет и менее (91%), расположенных в Москве (89%), имеющих одно направление деятельности (90%) и существующих, как правило, за счет пожертвований частных лиц (87%).

Большая часть организаций, не позиционирующих себя в качестве краудфандинговой платформы/ресурсного центра/грантодающей организации, указали в качестве источников финансирования массовые пожертвования (87%). Следующим по значимости источником финансирования для указанных организаций являются гранты

(77%). При этом, значительная часть организаций (71%), не являющихся краудфандинговой платформой/ресурсным центром/грантодающей организацией, признают источники финансирования ограниченными.

Для организаций, позиционирующих себя в качестве краудфандинговой платформы/ресурсного центра/грантодающей организации, массовые пожертвования являются наименее значимым источником финансирования, его отметили только 12% организаций. Без малого треть указанных организаций считают свои источники финансирования ограниченными (29%).

Общее число опрошенных составляет 227 человек, из них 154 руководителя организаций и 73 специалиста, занимающие такие должности, как: руководитель программы, менеджер/координатор, фандрайзер проекта, специалист, работающий с благополучателями (юрист, психолог, социальный работник и др.), PR-менеджер, сотрудник финансовой службы (бухгалтер, финансовый менеджер) и другие.

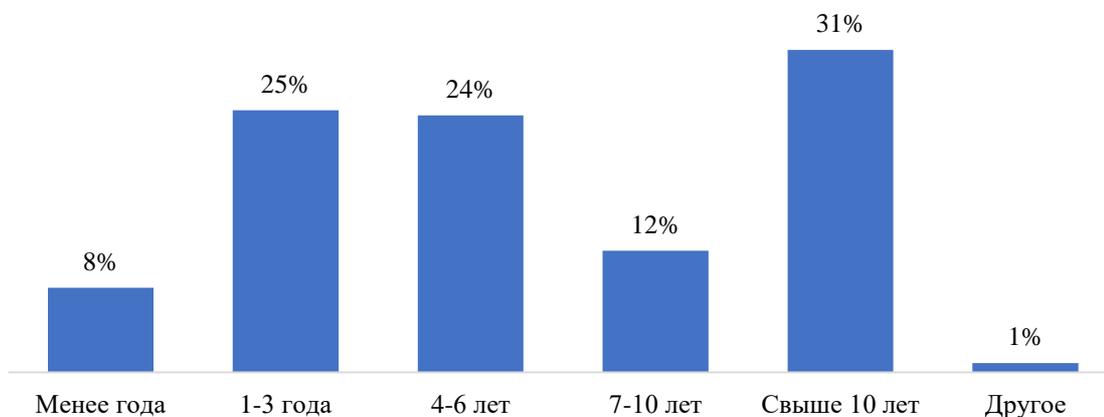


*Рис. D0. Пожалуйста, укажите вашу должность в организации*

Большинство руководителей не позиционируют свои организации в качестве краудфандинговой платформы/ресурсного центра/грантодающей организации (70%). Значимо большая часть руководителей указывают в качестве источников поступления в бюджет доходы от реализации товаров и услуг (88%), меньшая часть руководителей организаций ссылается на поступления от коммерческих компаний в качестве источников поступления в бюджет (63%). Весомые доли поступлений в бюджет, отмечаемые руководителями организаций, приходятся на такие источники, как российские НКО (77%) и государственные гранты и субсидии (72%). О ведении благотворительной деятельности организациями сообщают большинство опрошенных руководителей (70%).

Говоря о применении инструментов оценки и мониторинга в организациях, значимо большее число опрошенных (156) сообщают, что «применяют отдельные», из них 70% приходится на ответы руководителей организаций, 8% на ответы руководителей программ и 7% - на ответы менеджеров и координаторов проектов. 41 опрошенный полагает, что в их организации «не применяют» инструменты оценки и мониторинга, из них на ответы руководителей организаций приходится 68%; 7% - на ответы специалистов,

работающих с благополучателями (юрист, психолог, социальный работник и др.; и 7,3% – на ответы специалистов других должностей. Меньшее число опрошенных (30) полагают, что в их НКО применяются инструменты оценки и мониторинга как «постоянная система», среди них 53% являются руководителями организаций, 17 % – руководителями программ, 13% - специалистами других должностей.

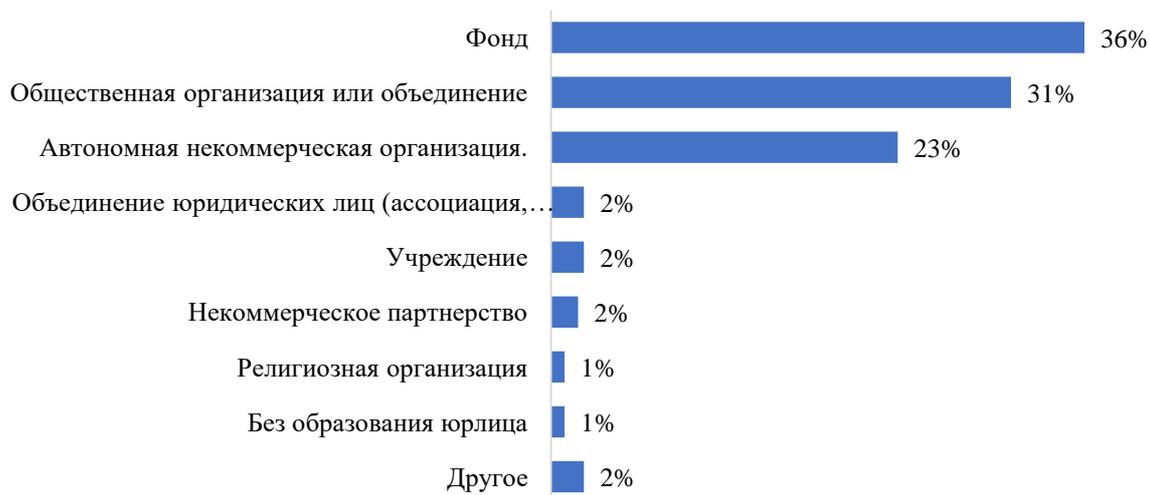


*Рис. D1. Пожалуйста, укажите свой опыт работы с проектами*

Среди организаций с проектным опытом работы свыше десяти лет, из которых 335 являются региональными НКО, а 25% столичными, значительна часть тех, кто применяет инструменты мониторинга и оценки в качестве постоянной системы (40%) практически на всём протяжении своей деятельности (75%). Организации с десятилетним проектным опытом, применяющие оценку и мониторинг только на протяжении 4-6 лет, также составляют значимую долю опрошенных (42%). Есть и те, кто менее года использует оценку и мониторинг (10%), несмотря на десятилетний проектный опыт. Почти треть организаций применяют отдельные инструменты оценки и мониторинга (31%). Наиболее часто среди организаций с десятилетним опытом проектной работы встречаются общественные объединения (36%) и фонды (31%), а меньше всего автономных НКО (21%). Почти половина позиционируют себя в качестве краудфандинговой платформы/ресурсного центра/грантодающей организации (52%) и значительная часть ведут благотворительную деятельность (32%).

Среди организаций, не применяющих инструменты оценки и мониторинга в своей деятельности, наибольшая доля приходится на имеющих опыт работы с проектами в течение 1-3 лет (32%), немногим меньше является доля указавших опыт 4-6 лет (27%). Отдельные инструменты мониторинга и оценки применяют 28% опрошенных с проектным опытом 1-3 года.

По своей организационно-правовой форме большая часть организаций является фондами (36%), общественными организациями или объединениями (31%) и автономными НКО (23%). Благотворительностью занимается большее число опрошенных организаций (182), из которых на фонды приходится 42%, на общественные организации или объединения 29%, на автономные НКО 22%.

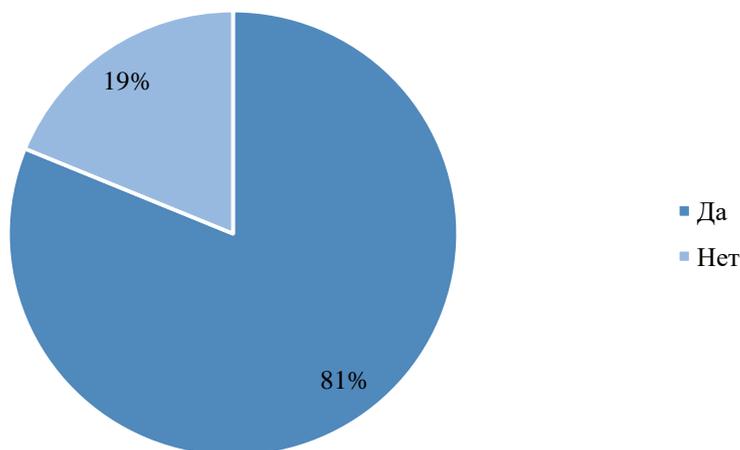


*Рис. D2. Организационно-правовая форма*

Наибольшее число опрошенных (154 человека) указывают, что применяют в своей работе в НКО отдельные инструменты оценки и мониторинга. Наименьшее число опрошенных (30 человек) применяют постоянную систему оценки и мониторинга, а 40 респондентов указали, что не применяют никакой. Наибольшую долю среди опрошенных (47%), выбравших вариант ответа «постоянная система» на вопрос о применении инструментов оценки и мониторинга в деятельности НКО, составляют представители фондов, 40% не применяют никаких инструментов оценки и мониторинга в своей работе, а 32% фондов применяют лишь отдельные. По численности штатных сотрудников ведущие позиции занимают фонды, в 39% из них (из числа опрошенных) работают от 16 до 60 человек, а в 42% - от 4 до 15 человек. Среди организаций с наименьшей указанной численностью (от 1 до 3 штатных сотрудников) преобладают общественные объединения и организации (43%). Большая часть фондов (64%) называют своими источниками финансирования массовые пожертвования. Почти половина опрошенных, указавших только гранты среди источников финансирования, представляют общественные организации и объединения (52%).

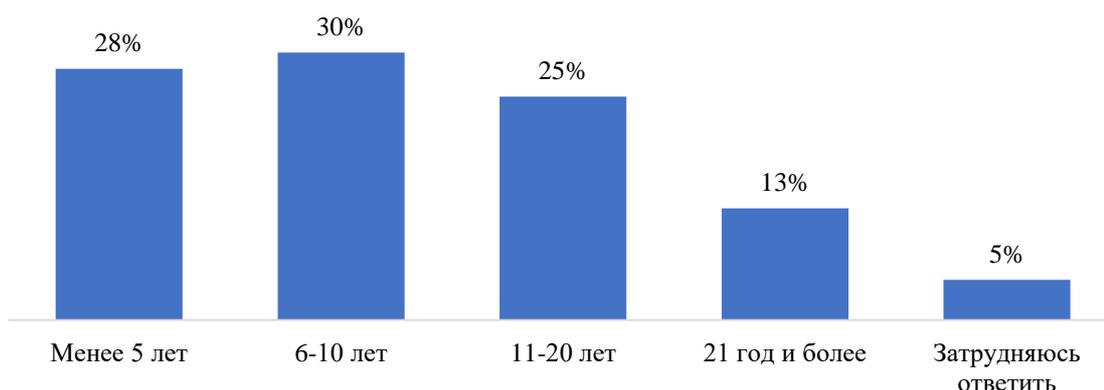
На вопрос «Ведёт ли ваша организация благотворительную деятельность?» положительно ответили 182 респондента, что составляет большинство опрошенных (81%). Среди ведущих благотворительную деятельность организаций отдельные инструменты мониторинга и оценки применяют большинство из них (86%), значимая часть опрошенных применяет оценку и мониторинг в своей работе постоянно и систематически (40%). Организации, чей срок деятельности насчитывает от 11 до 20 лет, ведущие благотворительную деятельность, составляют около 91% опрошенных. Наибольшую долю среди организаций, не ведущих благотворительную деятельность, составляют те, чей срок деятельности не менее 6 и не более 10 лет (около 22%). Среди организаций с наибольшей численностью штатных сотрудников (от 16 до 60 человек) преобладают ведущие благотворительную деятельность (93%). Среди тех, кто не ведёт благотворительную деятельность, больше всего организаций с численностью от 1 до 3 человек (24%). Пожертвования частных лиц в качестве источника поступлений в бюджет составляют наибольшую долю у организаций, ведущих благотворительную деятельность (около 91%). Среди организаций, не ведущих благотворительную деятельность,

наибольшие доли источников поступлений в бюджет приходятся на доходы от реализации товаров и услуг (около 24%) и на гранты и субсидии (около 22%). В качестве размера штата сотрудников и бюджета организации параметр «средние» указывает наибольшая часть организаций из ведущих благотворительную деятельность (91%). 25% опрошенных из числа не ведущих благотворительную деятельность полагают размер своих штата и бюджета малым.



*Рис. D2\_1. Ведет ли ваша организация благотворительную деятельность?*

Большая часть организаций работает 6-10 лет с момента регистрации (30%), менее 5 лет – 28%, четверть опрошенных работают 11-20 лет, а 21 год и более – 13%. Незначительная часть опрошенных затруднились с ответом (5%).



*Рис. D3. Год регистрации организации:*

Среди организаций, применяющих отдельные инструменты оценки и мониторинга, доля тех, чей срок деятельности насчитывает 21 год и более, составляет около 14%, а организации с аналогичным сроком деятельности, но применяющие инструменты оценки и мониторинга в качестве одной из постоянных системных составляющих своей

деятельности, имеют долю около 17%. Наибольшую долю среди не применяющих инструменты оценки и мониторинга имеют организации со сроком деятельности от 6 до 10 лет (таких около 42%). Среди применяющих отдельные инструменты оценки и мониторинга наибольшую долю имеют организации, работающие менее 5 лет (их около 29%). А среди практикующих оценку и мониторинг постоянно и системно наибольшая доля представлена организациями со сроком деятельности 11-20 лет (около 33%). Дольше всего (свыше 10 лет) практикуют оценку и мониторинг своей деятельности организации, чей срок работы насчитывает 21 год и более, их доля среди опрошенных указанной категории составляет 50%. 35% организаций, использующих оценку и мониторинг на протяжении 7-10 лет, имеют срок деятельности с момента регистрации 6-10 лет, т.е. практически весь период свой деятельности используют указанные инструменты.

Наибольшая численность штатных сотрудников (16-60 человек) у организаций со сроком деятельности 11-20 лет (50%). Аналогичная численность штатных сотрудников у организаций, имеющих срок деятельности 21 год и более (23%). Среди организаций с численностью 4-15 человек больше всего тех, чей период работы насчитывает 6-10 лет (35%), и значительную долю опрошенных (28%) с аналогичным размером штата имеют организации с опытом работы 11-20 лет. Среди малочисленных организаций (1-3 человека в штате) больше всего тех, кто проработал пока менее 5 лет (38%).

На вопрос об источниках поступлений в бюджет наибольшая доля отмечает вариант ответа «поступления в бюджет от коммерческих компаний» (38%) и приходится на организации со сроком работы 6-10 лет.

## Опыт НКО по применению инструментов оценки и мониторинга

Большинство НКО (64%) применяют в своей деятельности отдельные инструменты оценки и мониторинга, но не систематически. Значительно чаще оценку и мониторинг реализуют НКО, с опытом работы менее 3-ех лет (95-96%), и те, которые занимаются благотворительной деятельностью (72%). Постоянно действующую систему оценки, которая охватывает всю или почти всю деятельность организаций, имеют 16% НКО. Важно отметить, большую их часть составляют крупные по численности НКО(16-60 человек), занимающиеся оценкой и мониторингом длительное время: чуть меньше трети НКО занимаются этим 4-6 лет, чуть больше трети –7-10 лет и каждая четвертая организаций – более 10 лет. В настоящее время 20%, то есть каждая пятая НКО не применяют никаких инструментов оценки. Среди них высока доля малых организаций (1-3 сотрудника) и тех, которые зарегистрированы не более 10 лет.

Наличие действующей системы оценки связано с имеющимся у организаций опытом: чем дольше НКО проводит оценку и мониторинг деятельности, тем выше вероятность реализации этой задачи на постоянной, систематической основе. Помимо этого, применение инструментов оценки и мониторинга связано с возрастом организации: более молодые НКО не используют никаких инструментов оценки. Кроме того, небольшие организации значительно чаще не применяют инструменты оценки.



*Рис. А10. Применяются ли в вашей организации инструменты оценки и мониторинга своей деятельности?*

Данные опроса демонстрируют, что наиболее распространенной является оценка непосредственных результатов проекта или программы, например, количество оказанных услуг, удовлетворенность благополучателей и пр. (78%). При этом, данную оценку используют практически все НКО, зарегистрированные в Москве (94%), и почти все крупные НКО, имеющие в штате сотрудников 16-60 человек (96%), а также эта оценка в большей степени распространена в НКО, имеющих не более трех направлений деятельности.



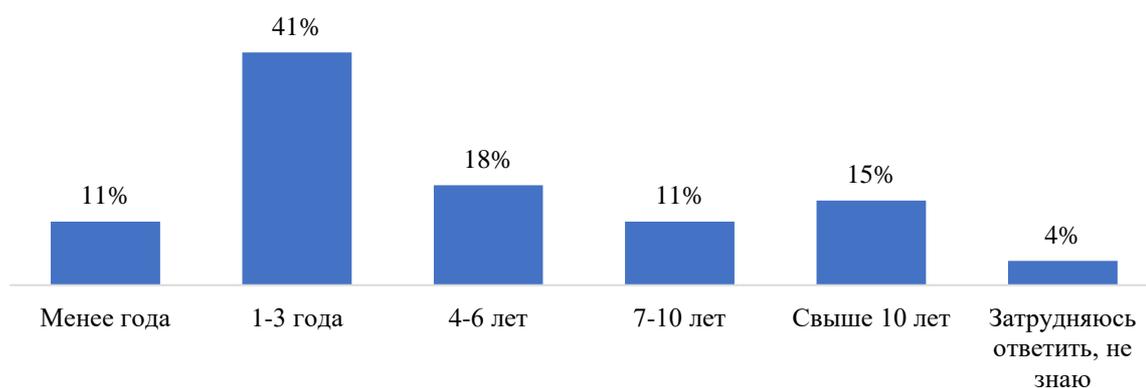
*Рис. А12. Какую оценку ваша организация проводила хотя бы раз или принимала участие в такой?*

Каждая вторая организация (55%) проводила оценку социального воздействия проекта (например, оценка изменений в жизни благополучателей, общества и т.д.) или принимала участие в ней, причем высокую долю составляют НКО, занимающиеся тремя и более направлениями деятельности (63%). Организационную оценку (например, оценку управления, структуры, поведения, культуры, миссии и др.) проводили 33% ответивших НКО, причем чаще данный вариант выбирали организации, зарегистрированные 11-20 лет назад (41%). Значительно меньше НКО занимались анализом эффективности затрат (15%), оценкой экономического воздействия (8%), оценкой вклада проекта или программы в достижение Целей в области устойчивого развития (8%) и социальным возвратом на инвестиции (5%). Причем стоит отметить, что эти менее распространенные оценки, исключая оценку экономического воздействия, чаще проводятся именно теми НКО, которые имеют постоянную систему оценки и мониторинга: среди них 26% занимались анализом эффективности затрат, 19% – оценкой вклада проекта/программы в достижение Целей в области устойчивого развития и 16% – социальным возвратом на инвестиции.

Помимо этого, анализ эффективности затрат проводился НКО, занимающимися оценкой и мониторингом более 4-ех лет. Оценка вклада проекта/программы в достижение ЦУР, как и в предыдущем случае, проводилась организациями, которые занимаются оценкой свыше 4-ех лет: 12% работают с этим 4-6 лет, 19% – 7-10 лет, 18% – более 10 лет. Вместе с тем, данную оценку проводила пятая часть НКО, зарегистрировавшихся более 21 года назад (22%), и имеющих в штате сотрудников 16-60 человек (19%).

Менее года опыта в проведении оценивания и мониторинга обладает 11% из опрошенных НКО. Для выбравших этот вариант организаций характерный «молодой» возраст» - прошла регистрацию менее 5 лет назад (29%) и статус автономной НКО (19%). Опытом от 1 до 3 лет обладают уже 41% опрошенных организаций. Так, значимо чаще отмечается, что эти компании применяют отдельные инструменты оценки и мониторинга, зарегистрированы не более 10 лет назад (5 лет и менее 53%, 6-10 лет 54%). При этом,

численность штатных сотрудников не более трех человек (55%), с малым размером штата и бюджета (53%) и диверсифицированными (без продаж) источниками финансирования (58%).

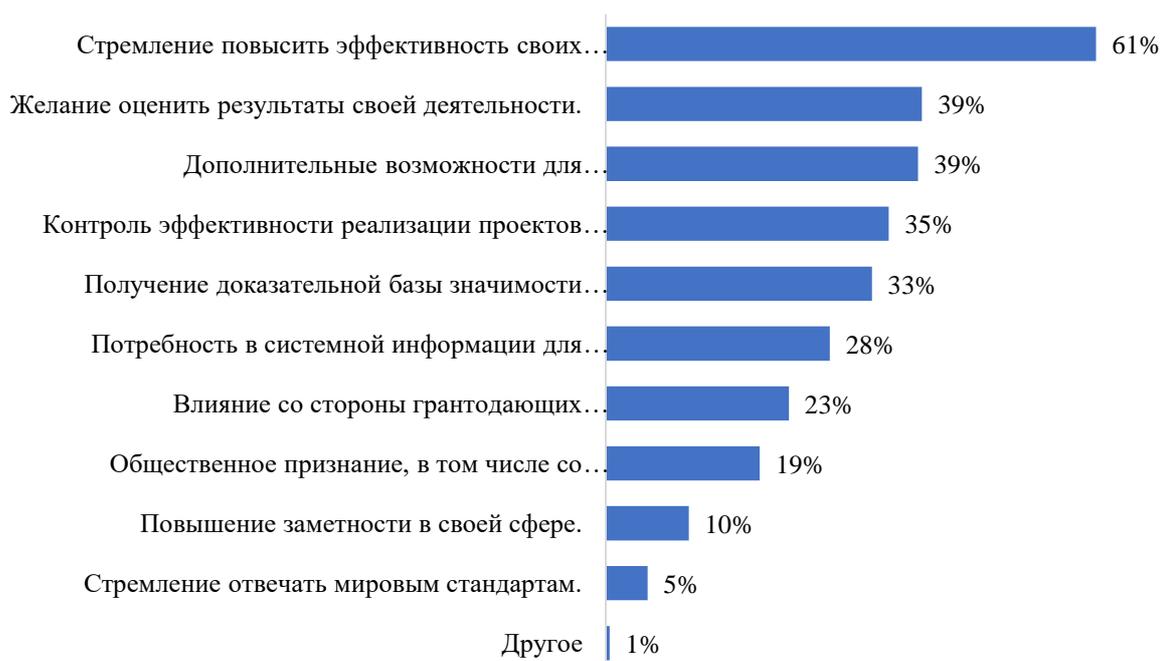


*Рис. А70. Сколько лет ваша организация занимается оценкой / мониторингом, учитывая применение отдельных инструментов?*

Чуть меньше 1/5 выборки составили организации, чей опыт по проведению оценивания насчитывает от 4 до 6 лет (18%). В этом случае компании обладают постоянной системой применения инструментов оценивания (33%), дата регистрации варьирует от 11 до 20 лет (27%), с численностью штата от 4 до 15 человек (26%), а также средним штатом и бюджетом (26%). Компании, обладающие опытом в оценивании от 7 до 10 лет, составляют 11% от общего числа опрошенных. Для данной группы характерно наличие постоянной системы использования инструментов оценивания (27%), ограниченных источников финансирования (19%). Свыше 10 лет опыта в оценке обладает всего 15% опрошенных НКО. Значимо чаще такой опыт характерен для общественных организаций или объединений (23%), зарегистрированных более 11 лет назад (11-20 лет 22%, 21 год и более 52%).

## Драйверы и барьеры внедрения системы оценки в НКО

Наиболее распространенной причиной использования оценки в деятельности НКО является стремление к повышению эффективности собственных проектов и программ для целевой аудитории (61%). Стоит отметить, что чаще всего данный вариант выбирали НКО, занимающиеся оценкой и мониторингом не более года (81%), а также НКО, деятельность которых реализуется в двух-трех направлениях. Важными драйверами к использованию оценки для НКО выступают: желание оценить результаты собственной деятельности (39%), характерное для средних по численности сотрудников организаций (4-15 человек) и при появлении у организации дополнительных возможностей для привлечения различных ресурсов и средств. Чаще на эту причину указывали организации, занимающиеся оценкой довольно длительное время: более 7 лет. А 35% организаций считает, что оценка позволит контролировать эффективность реализации проектов и программ. При этом высокая доля приходится на НКО, занимающиеся сразу несколькими направлениями деятельности. Треть опрошенных (33%) в использовании оценки видят возможность получения доказательной базы значимости своей деятельности, причем это наиболее актуально для организаций, занимающихся благотворительностью (37%).

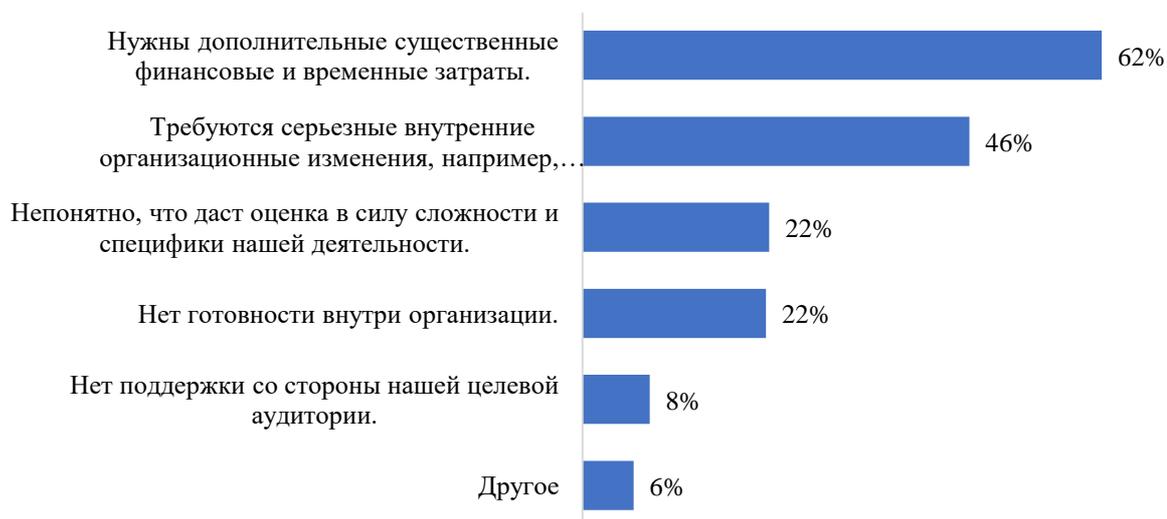


*Рис. А40. Ниже перечислены возможные причины использования оценки в деятельности НКО. Выберите, пожалуйста, три наиболее подходящие для вашей организации.*

Чуть меньше трети опрошенных указали, что причиной использования оценки выступает потребность в системной информации для оценки влияния на решаемые проблемы, причем в большинстве случаев это свойственно НКО, занимающимся оценкой менее 10 лет (1-3 года – 31%, 4-6 лет – 36%, 7-10 лет – 38%). Влияние со стороны грантодающих организаций и партнеров указали менее четверти респондентов, эта

позиция свойственна в большей мере фондам (31%). А каждая пятая организация (19%) в качестве такой причины видит общественное признание, в том числе со стороны органов власти, зачастую об этом упоминали НКО, функционирующие в статусе общественной организации или объединения (30%) и занимающиеся оценкой 4-6 лет (33%) и свыше 10 лет (32%). Менее значимыми драйверами к использованию оценки для НКО являются возможность повышения заметности в их сфере (10%) и стремление отвечать мировым стандартам (5%). Таким образом, для многих организаций использование оценки выступает важным критерием анализа собственной деятельности. Анализ деятельности и результатов позволит НКО повысить качество своей работы, и, впоследствии, поспособствует привлечению ресурсов со стороны органов власти и других доноров.

Для полного внедрения оценки многим НКО необходимы дополнительные существенные финансовые и временные затраты (62%). Чаще это отмечали НКО, применяющие отдельные инструменты оценки и мониторинга (66%), и малые НКО с численностью штатных сотрудников – 1-3 человека (74%) и с малым размером бюджета (71%). На необходимость серьезных внутренних организационных изменений, к примеру, таких как обучение сотрудников, перестройка процессов и др., указали 46% ответивших НКО. Данный вариант часто выбирали как НКО, занимающиеся оценкой и мониторингом не более 6-ти лет, так и те НКО, которые занимаются этим свыше 10-ти лет. Примерно каждая пятая организация (22%) не видит смысла в проведении оценки. Причем чаще этот вариант ответа отмечали крупные по размерам штатов НКО (16-60 человек), и организации, зарегистрировавшиеся более 6-ти лет назад, и особенно часто - более 11-20 лет назад. Наблюдается парадокс: непонимание смысла проведения оценки наблюдается чаще у тех, кто занимается оценкой и мониторингом длительное время (от 4-ех лет и выше). В частности, каждая третья организация, занимающаяся оценкой свыше 10-ти лет, сталкивается с данной проблемой.



*Рис. А80. С вашей точки зрения, какие из перечисленных препятствий и сложностей для полного внедрения системы оценки именно в вашей организации наиболее существенны в настоящее время?*

Чуть больше пятой части опрошенных НКО (22%) считают, что барьером к полному внедрению системы оценок выступает отсутствие готовности внутри организации. Чаще это отмечали НКО, относящиеся к общественным организациям/объединениям (27%). Лишь 8% выделили в качестве препятствия к полному внедрению системы оценок отсутствие поддержки со стороны своих целевых аудиторий, причем зачастую на это указывали автономные НКО (18%) и организации, зарегистрировавшиеся совсем недавно (5 лет назад и менее) и, напротив, давно (21 лет назад и более).

## Подходы к планированию деятельности организации



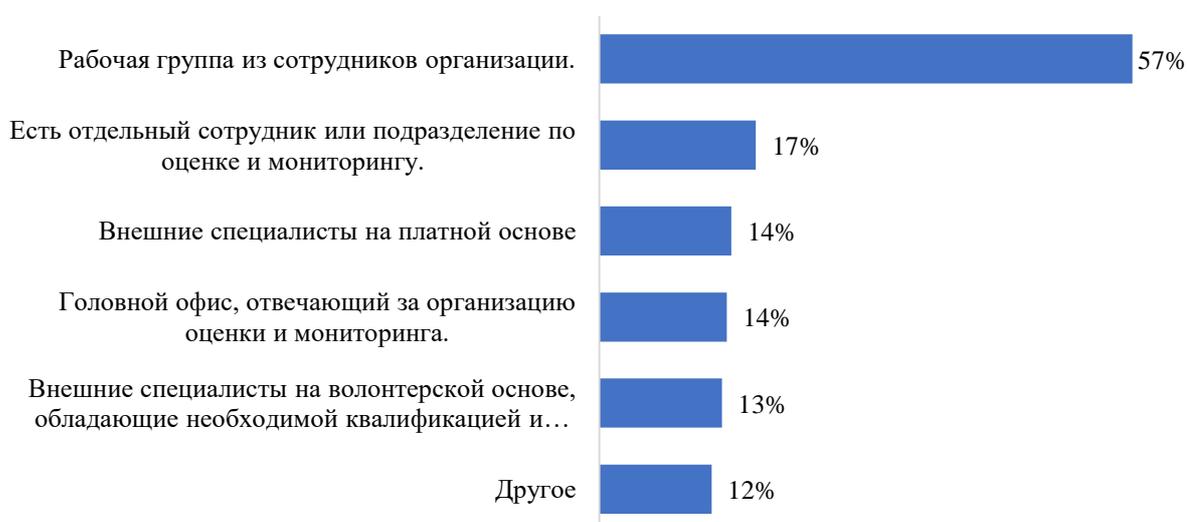
Рис. А20. Есть несколько подходов для планирования деятельности, выберите наиболее близкий вашей организации.

Практически половина из числа ответивших сотрудников НКО использует теорию изменений при планировании проектов или программ (46%), высокая доля и тех организаций, которые совсем не используют данную теорию (41%) и 28% используют ее при стратегическом планировании. Большая доля НКО применяет подход управления, ориентированного на достижение результатов, при планировании проектов и программ (60%), около трети опрошенных НКО (30%) не используют данный подход, и каждая пятая организация применяет его при стратегическом планировании (21%). Управление результатами развития не используются 41% НКО, но в то же время практически в равной мере применяется как на уровне планирования проектов и программ (36%), так и при стратегическом планировании (34%). В значительно большей степени НКО не применяют цели в области устойчивого развития (ЦУР)– 62%, 23% используют их при планировании программ и проектов, 21% применяют при стратегическом планировании. Более половины НКО прибегают к ценностному подходу при планировании проектов (55%), 36% при стратегическом планировании, 29% не используют данный подход. Значительная часть организаций при планировании программ применяют социальное проектирование (60%), 27% – при стратегическом планировании и 27% совсем не используют данный подход.

Таким образом, ценностный подход, социальное проектирование и управление, ориентированное на достижение результатов, наиболее часто применяются для планирования деятельности организаций, а ЦУР, управление результатами развития и теория изменений применяются, судя по опросу, реже.

## Ответственный за проведение оценки в организациях

Зачастую НКО при проведении оценки в организации опираются на силы своих сотрудников, из которых создается рабочая группа (57%). Численность сотрудников от 16 до 60 человек (71%) и крупный размер штата и бюджета (76%) позволяют этим НКО использовать своих сотрудников в качестве рабочей команды при проведении оценок. Небольшая доля НКО привлекают внешних специалистов на платной основе, - всего 14% выборки. Специалистов чаще привлекают организации с крупным штатом и бюджетом (24%) с опытом оценки от 7 до 10 лет (29%), и свыше 10 лет (25%). Кроме того, эти организации чаще являются фондами (20%), зарегистрированными более 21 года назад (37%) в г. Москве (22%). Большой опыт в проведении оценок, а также крупный бюджет организации позволяют нанимать внешних специалистов на различные проекты.



*Рис. А50. Кто в основном проводит оценку в вашей организации?*

Примерно такая же часть НКО (14%) отметили, что обладают головным офисом, с помощью которого реализуются оценки и мониторинги. Среди этой группы преобладают общественные организации или объединения (21%), системное применение инструментов оценивания (25%), а также более 4-х направлений деятельности НКО (32%).

## Методы контроля и реализации проектов и программ

Данные демонстрируют, что ключевой метод контроля над реализацией проекта является использование и анализ обратной связи от целевой аудитории, что по большей степени связано с проведением НКО оценки социального воздействия проекта на изменение жизни благополучателей (85%). Применение такого метода контроля в данной ситуации вполне логично, поскольку успешная проектная деятельность должна быть напрямую связана с реализацией потребностей целевой аудитории.

В свою очередь, из тех НКО, которые пользовались мониторингом показателей в процессе реализации (82%) это было связано с возможностью проведения оценки вклада проекта в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР). Поскольку проведение мониторинга показателей относится по большей степени к более широкому спектру индикаторов анализа реализации проектов нежели использование обратной связи, то применение этого метода контроля в логике оценки вклада в достижение Целей устойчивого развития подходит для составления общей картины того, насколько проектная работа соответствует логике ЦУР ООН.

Использование мониторинга промежуточных и финальных результатов сочетает в себе проведение оценки по двум видам: оценка вклада проекта в достижение ЦУР (94%) и оценка социального воздействия на изменение жизни (74%). Чаще всего НКО при использовании методов контроля реализации проектов и программ используют и анализируют обратную связь от целевой аудитории (70%). Эти организации значимо чаще применяют инструменты оценки и мониторинга время от времени или систематически. Эти организации по большей части имеют долгую историю существования - зарегистрированы более 21 лет назад (86%), и имеют около 2-3 направлений деятельности организации (77%).



*Рис. А51. Использует ли ваша организация перечисленные методы для отслеживания и анализа реализации проектов и программ?*

Вторым по частоте использования методом является мониторинг промежуточных и финальных результатов (63%). Использование этого метода контроля обусловлено

применением инструментов оценки и мониторинга как комплексно - на постоянной, систематической основе (73%), так и частично, когда используются лишь отдельные его элементы (68%). Помимо этого метод контроля значимо чаще реализуется НКО, имеющими определенный опыт проведения оценки или мониторинга (7-10 лет), работающими по нескольким направлениям деятельности, со средним по размеру штатом сотрудников и имеющими в бюджете поступления от коммерческих компаний (76%). При этом указывается, что основными источниками финансирования и их количества являются гранты (71%), которые могут выступать ограниченным ресурсом для компании (71%).

Третий метод контроля – мониторинг показателей – используется половиной опрошенных (51%). Значимо чаще к данному методу прибегают средние по размеру штата и бюджета некоммерческие организации, которые имеют значительный опыт работы (11-20 лет), реализуют несколько направлений деятельности.

Внутренняя и внешняя экспертиза (аудит) – довольно редкие практики среди некоммерческих организаций, участвующих в исследовании – лишь 12% и 10% с НКО соответственно имеют такой опыт. Чаще к данной услуге прибегают те организации, которые используют инструменты оценивания на постоянной основе, на протяжении 7-10 лет. Такими организациями являются фонды, они обладают крупным штатом и бюджетом и численностью штатных сотрудников (от 16 до 60 человек). Особенность организаций, занимающихся внешней экспертизой, является их география, чаще они располагаются в Москве. 8% опрошенных НКО не использовали ни один из методов контроля в своей работе. Значимо чаще эти НКО вообще не применяют инструменты оценки и мониторинга. Чаще такой вариант ответа выбирали штатные сотрудники, то есть не руководящий персонал.

## Мероприятия и обучение в области оценки и мониторинга

Более половины опрошенных респондентов (57%) представляют организации, сотрудники которых участвовали в мероприятиях по тематике оценки и мониторинга как слушатели или обучающиеся. Чуть менее трети опрошенных утверждает, что НКО не принимает участия в мероприятиях по проблематике оценки. Каждая четвертая организация выборки принимает участие в обсуждениях и обмене опытом в области оценки. Значительно чаще эту группу представляют общественные организации или объединение, выступающие как ресурсный центр или грантодающая организация, с крупным штатом и бюджетом, зарегистрированные более 11 лет назад и имеющие опыт оценки свыше 4 лет. Иными словами, эти организации обладают разного рода ресурсами для осуществления оценки и мониторинга.



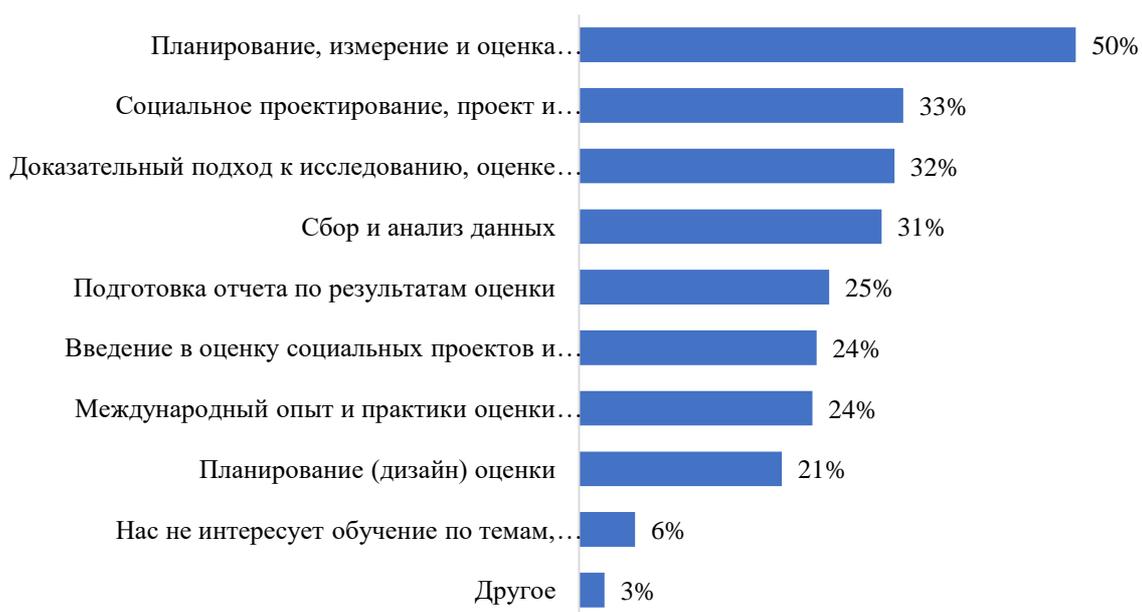
*Рис. А13. Участвуете ли вы или другие ваши сотрудники в конференциях, семинарах по темам оценки и мониторинга?*

Только 6% из опрошенных НКО выступают как организаторы, докладчики, которые готовят методические материалы, связанные с темой оценки и мониторинга. Эти 6% НКО обладают постоянной системой использования инструментов оценивания (23%), обладают продолжительностью оценки или мониторинга от 7 до 10 лет (24%), а также имеют различные источники поступления в бюджет. Респонденты выразили заинтересованность в участии в образовательных мероприятиях по тематике оценки. Наиболее актуальная тема для потенциального обучения – «планирование, измерение и оценка социальных результатов» - была отмечена 50% опрошенных. Наиболее это актуально для НКО, которые зарегистрировались довольно давно - от 6 до 10 лет назад (58%) и для организаций, зарегистрированных 21 и более лет назад (64%), обладающих диверсифицированными (без продаж) источниками финансирования (64%). Таким образом, этот запрос поступает прежде всего от более опытных НКО.

Каждый третий респондент заинтересован в обучении по тематикам социального проектирования, проекта и программы как объекта оценки, доказательного подхода в исследовании, оценке и проектировании социальных практик, а также сбора и анализа данных. Чаще респонденты, отметившие интерес к первым двум тематикам, представляют НКО, применяющие отдельные инструменты оценки и мониторинга (35%)

Каждый четвертый респондент считает актуальным обучение по оценке социальных проектов и программ, международным опытом и практикой оценки проектов и программ. Если интерес к первой тематике превалирует у «молодых» организаций, то

второй запрос характерен для организаций более «взрослых», имеющих солидный (более 10 лет) опыт проведения оценки.



*Рис. А90. Обучение по каким темам, связанным с оценкой, было бы наиболее актуально сейчас для вашей организации?*

## Заключение

Исследование выявило неравенство среди опрошенных НКО. Более крупные организации в основном сосредоточены в Москве. Наиболее финансово обеспеченные организации – это фонды, и они тоже сконцентрированы в столице. Крупные и более опытные организации привлекают больше волонтеров.

Крупные организации постоянно, в течение длительного времени занимаются оценкой и мониторингом, для многих это стало системой, которая охватывает всю или почти всю деятельность организаций. Порядка одной пятой опрошенных не применяют никаких инструментов оценки. Это, как правило, небольшие и относительно молодые организации (не более 10 лет). Интересно, что среди тех опрошенных НКО, которые регулярно проводят оценку и мониторинг, были и достаточно молодые НКО.

В первую очередь оценке подвергаются результаты деятельности в рамках проектов и программ, это характерно для крупных НКО, а также тех, которые достаточно специализированы (не более трех направлений деятельности). Большинство организаций проводят оценку социального воздействия своих проектов – здесь преобладают НКО, занимающиеся тремя и более направлениями деятельности. Треть опрошенных имеют опыт организационной оценки (управления, структуры, поведения, культуры, миссии и др.). В меньшей степени в опыте респондентов представлены такие виды оценки, как анализ эффективности затрат, экономического воздействия, вклада проекта или программы в достижение Целей в области устойчивого развития и социального возврата на инвестиции.

Можно предположить, что «систематичность оценивания» растет с возрастом НКО в целом, так и в опыте оценивания в частности, но вопрос о факторах мотивации участия НКО в оценке является более сложным, чем кажется на первый взгляд, и требует дополнительного анализа.

Опрос показал, что большинство НКО предпринимают усилия в направлении оценки, понимая, что это часть стратегии повышения эффективности их проектов и программ для целевой аудитории. Другие мотиваторы менее значимы, однако они отмечались не менее, чем в трети ответов, – это желание оценить результаты собственной деятельности и контролировать эффективность реализации проектов и программ, возможность получения доказательной базы значимости своей деятельности, потребность в системной информации для оценки влияния на решаемые проблемы. Такой же значимостью обладает выдвижение необходимости оценки со стороны доноров. Менее значимыми оказались такие мотивы, связанные с общественной легитимацией НКО, как получение признания, в том числе со стороны органов власти, а также повышение заметности и стремление отвечать мировым стандартам. По большей части НКО проводят оценку своими силами, но в некоторых случаях привлекают и специалистов, чаще к этой стратегии прибегают НКО Москвы с крупным размером штата и бюджета.

Барьером на пути внедрения оценки для многих НКО необходимость выделения для этой цели дополнительных затрат, финансовых и временных, а также внутренних изменений в работе организации, в то числе проведение обучения сотрудников методам оценки, перестройка бизнес-процессов. Чаще эти вызовы фиксировали небольшие по численности сотрудников и по бюджету НКО.

Данные опроса продемонстрировали наиболее популярные подходы к планированию проектов и программ, среди них - подход управления, ориентированного на достижение результатов, социальное проектирование и ценностный подход. На четвертом месте - теория изменений, реже всего используются подходы управления результатами развития и цели в области устойчивого развития.

В качестве методов контроля над реализацией проекта чаще всего респондентами используется анализ обратной связи от целевой аудитории, вторым по популярности методом является мониторинг промежуточных и финальных результатов, а третьими - мониторинг показателей и мониторинг промежуточных и финальных результатов. К внутренней и внешней экспертизе (аудиту) респонденты прибегают куда реже.

Проблематика оценки уже находится в повестке дня большинства организаций: сотрудники более половины опрошенных НКО участвуют в мероприятиях, посвященных обучению и обсуждению опыта оценки и мониторинга. Участники опроса выразили заинтересованность в обучении по тематике оценки, в первую очередь, по вопросам планирования, измерения и оценки социальных результатов (особенно НКО с большим стажем работы), а также по вопросам социального проектирования, проекта и программы как объекта оценки, доказательного подхода в исследовании, оценке и проектировании социальных практик, а также сбора и анализа данных. Вопросы оценки социальных проектов и программ, международным опытом оценки проектов и программ в наименьшей степени интересуют потенциальных участников обучающих курсов, но и эти темы востребованы не менее, чем четвертью опрошенных. Международные аспекты в большей степени актуализированы в организациях с солидным стажем работы и опытом оценки.

## Приложения

Таб. D7. Численность постоянных волонтеров в России по группам

	Регистрация организации				Численность штатных сотрудников			Размер штата и бюджета		
	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	1-3 человек (a)	4-15 человек (b)	16-60 человек (c)	Малые (a)	Средние (b)	Крупные (c)
1-9 волонтеров	<b>46.0 b</b>	28,4	37,5	32,1	<b>46.8 b</b>	31,0	35,5	42,2	33,3	25,9
10-49 волонтеров	30,2	41,8	28,6	39,3	34,2	37,0	25,8	38,2	34,6	33,3
50-99 волонтеров	9,5	10,4	14,3	14,3	10,1	12,0	12,9	8,8	13,6	11,1
100 и более	7,9	11,9	14,3	10,7	3,8	<b>12.0 a</b>	<b>19.4 a</b>	4,9	<b>13.6 a</b>	<b>22.2 a</b>
Нет таких волонтеров	3,2	6,0	1,8	3,6	1,3	5,0	3,2	2,9	3,7	3,7
Затрудняюсь ответить	3,2	1,5	3,6	0,0	3,8	3,0	3,2	2,9	1,2	3,7

Таб. D8. Сумма расходов организации в 2019 году по группам в % (1)

	Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Регистрация организации			
	Менее года (a)	1-3 года (b)	4-6 лет (c)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (e)	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)
До 3 млн рублей	<b>40.0 e</b>	<b>40.8 e</b>	25,0	20,0	14,3	<b>50.8 cd</b>	<b>41.8 cd</b>	21,4	17,9
3-19 млн рублей	30,0	34,2	43,8	25,0	<b>53.6 d</b>	28,6	31,3	41,1	46,4
20-59 млн рублей	25,0	15,8	18,8	25,0	14,3	11,1	17,9	23,2	14,3
60-99 млн рублей	0,0	2,6	9,4	0,0	3,6	1,6	1,5	8,9	3,6
100-199 млн рублей	0,0	2,6	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	3,6	7,1
200-499 млн рублей	0,0	1,3	0,0	<b>10.0 b</b>	0,0	1,6	3,0	0,0	3,6
Более 500 млн рублей	0,0	0,0	0,0	5,0	3,6	0,0	0,0	0,0	7,1
Затрудняюсь ответить, отказ	5,0	2,6	3,1	<b>15.0 b</b>	7,1	6,3	4,5	1,8	0,0

Таб. D8. Сумма расходов организации в 2019 году по группам в % (2)

	Применение инструментов оценки и мониторинга			Город регистрации		Источники поступления в бюджет					Размер штата и бюджета		
	Не применяют (а)	Применяют отдельные (b)	Постоянная система (с)	Москва (а)	Другое (b)	Пожертвования частных лиц (а)	Поступления от коммерческих компаний (b)	Государственные гранты, субсидии (с)	Поступления от российских НКО (d)	Доход от реализации товаров и услуг (е)	Малые (а)	Средние (b)	Крупные (с)
До 3 млн рублей	<b>60.0 bc</b>	31,8	20,0	18,0	<b>41.7 a</b>	33,3	23,9	<b>40.9 b</b>	38,6	36,4	75,5	0,0	0,0
3-19 млн рублей	20,0	<b>37.0 a</b>	40,0	27,9	36,8	30,0	33,8	40,9	36,4	42,4	15,7	<b>74.1 a</b>	0,0
20-59 млн рублей	5,0	<b>18.2 a</b>	20,0	<b>29.5 b</b>	11,0	21,1	<b>25.4 c</b>	12,9	22,7	12,1	2,9	<b>19.8 a</b>	<b>63.0 ab</b>
60-99 млн рублей	2,5	3,9	3,3	4,9	3,1	4,4	<b>5.6 c</b>	,8	0,0	<b>6.1 c</b>	0,0	3,7	<b>18.5 b</b>
100-199 млн рублей	2,5	1,9	0,0	<b>4.9 b</b>	,6	2,2	1,4	,8	2,3	0,0	0,0	2,5	3,7
200-499 млн рублей	2,5	1,3	3,3	3,3	1,2	3,3	4,2	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
Более 500 млн рублей	0,0	,6	3,3	3,3	0,0	1,1	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	3,7
Затрудняюсь ответить, отказ	7,5	5,2	10,0	8,2	5,5	4,4	5,6	2,3	0,0	0,0	5,9	0,0	0,0

Таб. А10. Применение в организации инструментов оценки и мониторинга своей деятельности по группам в %

	Применение инструментов оценки и мониторинга			Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Регистрация организации				Численность штатных сотрудников		
	Не применяют (a)	Применяют отдельные (b)	Постоянная система (c)	Менее года (a)	1-3 года (b)	4-6 лет (c)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (e)	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	1-3 человек (a)	4-15 человек (b)	16-60 человек (c)
Есть постоянно действующая система, охватывающая всю или почти всю деятельность	0,0	0,0	100,0	4,8	3,9	<b>30.3 ab</b>	<b>38.1 ab</b>	<b>25.0 b</b>	7,9	11,9	17,9	17,9	7,6	13,0	<b>22.6 a</b>
Применяются отдельные инструменты, но нет единой системы	0,0	100,0	0,0	<b>95.2 cd</b>	<b>96.1 cde</b>	69,7	61,9	75,0	69,8	62,7	69,6	78,6	62,0	73,0	77,4
Нет, в настоящее время не применяются	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>22.2 d</b>	<b>25.4 d</b>	12,5	3,6	<b>30.4 b</b>	14,0	0,0

Таб. А80. Барьеры для полного внедрения системы оценки в организацию по группам в %

	Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Регистрация организации				Численность штатных сотрудников		
	Менее года (a)	1-3 года (b)	4-6 лет (c)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (e)	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	1-3 человек (a)	4-15 человек (b)	16-60 человек (c)
Нужны дополнительные существенные финансовые и временные затраты.	60,0	<b>73.0 e</b>	69,6	69,2	47,6	60,3	66,1	60,9	65,2	<b>74.0 b</b>	55,2	62,5
Требуются серьезные внутренние организационные изменения, например, обучение сотрудников, перестройка процессов.	<b>65.0 d</b>	<b>48.6 d</b>	<b>52.2 d</b>	7,7	<b>42.9 d</b>	43,1	52,5	50,0	43,5	43,8	47,1	54,2
Непонятно, что даст оценка в силу сложности и специфики нашей деятельности.	15,0	13,5	26,1	23,1	<b>33.3 b</b>	10,3	22,0	<b>28.3 a</b>	26,1	17,8	16,1	<b>37.5 ab</b>
Нет готовности внутри организации.	20,0	14,9	17,4	7,7	19,0	17,2	18,6	21,7	17,4	23,3	17,2	20,8
Нет поддержки со стороны нашей целевой аудитории.	5,0	13,5	13,0	7,7	0,0	<b>19.0 bc</b>	1,7	4,3	<b>13.0 b</b>	8,2	11,5	0,0
Другое	0,0	4,1	0,0	<b>23.1 b</b>	9,5	6,9	3,4	10,9	8,7	4,1	10,3	0,0

Таб. А12. Опыт участия в различных видах оценки по группам в %

	Применение инструментов оценки и мониторинга		Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Регистрация организации				Количество направлений деятельности организации			
	Применяют отдельные (a)	Постоянная система (b)	Менее года (a)	1-3 года (b)	4-6 лет (c)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (e)	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	0 (a)	1 (b)	2-3 (c)	4+ (d)
Оценка непосредственных результатов проекта/программы (output) - количества оказанных услуг, удовлетворенность благополучателей	78,5	76,7	71,4	83,1	81,8	85,7	82,1	81,6	82,0	75,5	92,6	68,5	<b>84.6 ad</b>	<b>82.5 a</b>	63,6
Оценка социального воздействия проекта (outcome, impact) - изменений в жизни благополучателей, общества и т.п.	52,3	65,1	52,4	58,4	54,5	57,1	60,7	57,1	54,0	61,2	55,6	48,1	44,6	<b>62.9 b</b>	63,6
Организационная оценка (оценка управления/структуры/поведения/культуры /миссии)	31,3	41,9	23,8	26,0	33,3	47,6	42,9	34,7	22,0	<b>40.8 b</b>	22,2	40,7	29,2	28,9	45,5
Анализ эффективности затрат (Cost-effectiveness Analysis, CEA)	12,3	<b>25.6 a</b>	4,8	10,4	<b>27.3 ab</b>	9,5	21,4	16,3	8,0	16,3	18,5	16,7	18,5	11,3	13,6
Оценка экономического воздействия	8,2	9,3	4,8	6,5	6,1	14,3	14,3	<b>12.2 b</b>	2,0	10,2	11,1	7,4	13,8	6,2	4,5
Оценка вклада проекта/программы в достижение Целей в области устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDG)	6,2	<b>18.6 a</b>	4,8	2,6	<b>12.1 b</b>	<b>19.0 b</b>	<b>17.9 b</b>	4,1	4,0	10,2	<b>22.2 ab</b>	9,3	1,5	<b>11.3 b</b>	<b>13.6 b</b>
Социальный возврат на инвестиции (Social Return On Investment, SROI)	3,1	<b>16.3 a</b>	0,0	3,9	9,1	4,8	3,6	6,1	4,0	2,0	7,4	9,3	3,1	5,2	4,5

Таб. А40 Причины использования оценки в деятельности НКО по группам в %

	Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Ведение благотворительности		Количество направлений деятельности организации				Численность штатных сотрудников		
	Менее года (a)	1-3 года (b)	4-6 лет (c)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (e)	Да (a)	Нет (b)	0 (a)	1 (b)	2-3 (c)	4+ (d)	1-3 человек (a)	4-15 человек (b)	16-60 человек (c)
Стремление повысить эффективность своих проектов и программ для своих благополучателей (целевой аудитории).	<b>81.0 be</b>	55,8	60,6	76,2	53,6	63,3	52,9	50,0	58,5	<b>68.0 d</b>	40,9	63,6	60,5	64,5
Желание оценить результаты своей деятельности.	38,1	35,1	51,5	42,9	42,9	38,7	41,2	40,0	33,8	42,3	40,9	27,3	<b>47.7 a</b>	41,9
Дополнительные возможности для привлечения различных ресурсов и средств.	38,1	36,4	24,2	47,6	<b>53.6 c</b>	41,3	29,4	30,0	40,0	37,1	45,5	47,3	33,7	45,2
Контроль эффективности реализации проектов и программ	19,0	40,3	27,3	38,1	35,7	34,7	41,2	20,0	26,2	39,2	<b>50.0 b</b>	40,0	29,1	38,7
Получение доказательной базы значимости деятельности НКО.	42,9	37,7	24,2	33,3	17,9	<b>36.7 b</b>	17,6	30,0	38,5	30,9	27,3	32,7	37,2	32,3
Потребность в системной информации для оценки влияния на решаемые проблемы.	28,6	<b>31.2 e</b>	<b>36.4 e</b>	<b>38.1 e</b>	10,7	28,7	26,5	20,0	29,2	29,9	18,2	25,5	32,6	25,8
Влияние со стороны грантодающих организаций, партнеров.	23,8	23,4	33,3	14,3	14,3	22,0	23,5	30,0	18,5	20,6	<b>40.9 bc</b>	25,5	20,9	22,6
Общественное признание, в том числе со стороны органов власти	9,5	15,6	<b>33.3 abd</b>	4,8	<b>32.1 d</b>	18,7	20,6	20,0	24,6	15,5	18,2	14,5	23,3	12,9
Повышение заметности в своей сфере.	9,5	11,7	6,1	0,0	21,4	8,7	17,6	10,0	15,4	8,2	4,5	9,1	10,5	9,7
Стремление отвечать мировым стандартам.	0,0	6,5	3,0	4,8	10,7	4,0	8,8	10,0	1,5	7,2	4,5	7,3	3,5	6,5

Таб. А50. Отвечающий за ведение оценки в организации по группам в %

	Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Регистрация организации				Город регистрации		Численность штатных сотрудников			Размер штата и бюджета		
	Менее года (а)	1-3 года (b)	4-6 лет (с)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (е)	5 лет и менее (а)	6-10 лет (b)	11-20 лет (с)	21 год и более (d)	Москва (а)	Другое (b)	1-3 человек (а)	4-15 человек (b)	16-60 человек (с)	Малые (а)	Средние (b)	Крупные (с)
Рабочая группа из сотрудников организации.	42,9	54,5	66,7	66,7	57,1	51,0	64,0	59,2	59,3	62,0	54,5	47,3	59,3	<b>71.0 a</b>	50,0	57,7	<b>76.0 a</b>
Есть отдельный сотрудник или подразделение по оценке и мониторингу.	19,0	14,3	18,2	28,6	17,9	14,3	12,0	18,4	18,5	14,0	17,2	18,2	15,1	12,9	17,6	12,7	16,0
Внешние специалисты на платной основе	4,8	9,1	9,1	<b>28.6 ab</b>	<b>25.0 b</b>	2,0	4,0	8,2	<b>37.0 abc</b>	<b>22.0 b</b>	8,2	9,1	10,5	16,1	8,1	9,9	<b>24.0 a</b>
Головной офис, отвечающий за организацию оценки и мониторинга.	0,0	14,3	9,1	9,5	25,0	18,4	8,0	10,2	18,5	10,0	13,4	10,9	12,8	16,1	9,5	19,7	4,0
Внешние специалисты на волонтерской основе, обладающие необходимой квалификацией и подходящим опытом.	23,8	10,4	21,2	4,8	7,1	12,2	14,0	14,3	7,4	14,0	12,7	18,2	14,0	6,5	17,6	12,7	8,0
Другое	14,3	14,3	6,1	4,8	10,7	16,3	14,0	12,2	3,7	10,0	13,4	16,4	12,8	0,0	13,5	12,7	4,0

Таб. А51. Использование организацией методов для отслеживания и анализа реализации проектов и программ по группам в %

	Продолжительность оценки / мониторинга в компании					Регистрация организации				Количество направлений деятельности организации				Источники поступления в бюджет					Размер штата и бюджета		
	Менее года (a)	1-3 года (b)	4-6 лет (c)	7-10 лет (d)	Свыше 10 лет (e)	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	0 (a)	1 (b)	2-3 (c)	4+ (d)	Пожертвования частных лиц (a)	Поступления от коммерч. компаний (b)	Государственные гранты, субсидии (c)	Поступления от российских НКО (d)	Доход от реализации товаров и услуг (e)	Малые (a)	Средние (b)	Крупные (c)
Получение и анализ обратной связи от целевой аудитории	61,9	76,6	69,7	85,7	85,7	63,5	73,1	73,2	<b>85.7 a</b>	28,6	63,9	<b>77.2 ab</b>	66,7	66,7	78,9	74,2	65,9	75,8	67,6	71,6	81,5
Мониторинг промежуточных и финальных результатов	52,4	67,5	72,7	<b>85.7 a</b>	75,0	54,0	64,2	69,6	71,4	57,1	51,8	<b>73.7 b</b>	55,6	56,7	<b>76.1 a</b>	66,7	70,5	63,6	57,8	<b>72.8 a</b>	55,6
Мониторинг показателей в процессе реализации	52,4	51,9	54,5	57,1	60,7	57,1	40,3	<b>62.5 b</b>	46,4	57,1	39,8	<b>58.8 b</b>	51,9	56,7	59,2	53,8	56,8	51,5	45,1	<b>61.7 a</b>	51,9
Внутренняя экспертиза (аудит) с прописанными процедурами	0,0	13,0	24,2	<b>33.3 b</b>	10,7	11,1	10,4	12,5	21,4	14,3	8,4	12,3	22,2	13,3	12,7	9,1	9,1	6,1	7,8	7,4	<b>33.3 ab</b>
Внешняя экспертиза (аудит) для целей мониторинга	0,0	7,8	12,1	<b>23.8 b</b>	21,4	3,2	9,0	8,9	<b>25.0 abc</b>	14,3	4,8	9,6	<b>25.9 bc</b>	12,2	15,5	8,3	9,1	12,1	6,9	7,4	<b>22.2 ab</b>
Не используем ничего из перечисленного	9,5	3,9	6,1	0,0	0,0	6,3	7,5	8,9	0,0	14,3	<b>10.8 c</b>	3,5	<b>14.8 c</b>	11,1	8,5	6,1	6,8	0,0	9,8	4,9	3,7

Таб. А70. Продолжительность оценки/мониторинга в компании по группам в %

	Регистрация организации				Численность штатных сотрудников			Размер штата и бюджета		
	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	1-3 человек (a)	4-15 человек (b)	16-60 человек (c)	Малые (a)	Средние (b)	Крупные (c)
Менее года	<b>28.6 bd</b>	8,0	0,0	3,7	12,7	12,8	6,5	16,2	8,5	8,0
1-3 года	<b>53.1 cd</b>	<b>54.0 cd</b>	28,6	18,5	<b>54.5 bc</b>	37,2	32,3	<b>52.7 c</b>	36,6	28,0
4-6 лет	10,2	20,0	<b>26.5 a</b>	14,8	7,3	<b>25.6 a</b>	12,9	12,2	<b>25.4 a</b>	16,0
7-10 лет	6,1	14,0	12,2	11,1	9,1	8,1	16,1	6,8	7,0	16,0
Свыше 10 лет	0,0	2,0	<b>22.4 b</b>	<b>51.9 bc</b>	16,4	11,6	22,6	12,2	15,5	28,0
Затрудняюсь ответить, не знаю	2,0	2,0	10,2	0,0	0,0	4,7	9,7	0,0	7,0	4,0

Таб. А13. Участие сотрудников в конференциях, семинарах по темам оценки и мониторинга по группам в %

	Организационно-правовая форма			Регистрация организации				Количество направлений деятельности организации				Источники поступления в бюджет				
	Автономная НКО (а)	Общественная организация / объединение (b)	Фонд (с)	5 лет и менее (а)	6-10 лет (b)	11-20 лет (с)	21 год и более (d)	0 (а)	1 (b)	2-3 (с)	4+ (d)	Пожертвования частных лиц (а)	Поступления от коммерч. компаний (b)	Государственные гранты, субсидии (с)	Поступления от российских НКО (d)	Доход от реализации товаров и услуг (е)
Участвуем как слушатели, обучающиеся	52,4	62,5	59,4	61,2	58,0	63,3	40,7	66,7	44,6	<b>62.9 b</b>	63,6	67,1	64,4	61,4	65,8	51,6
Нет, не участвуем	<b>35.7 b</b>	16,1	<b>32.8 b</b>	36,7	28,0	20,4	25,9	0,0	<b>41.5 c</b>	21,6	27,3	22,9	28,8	24,6	21,1	29,0
Участвуем в обсуждениях, делимся опытом	11,9	<b>32.1 a</b>	26,6	12,2	26,0	<b>28.6 a</b>	<b>51.9 abc</b>	33,3	23,1	25,8	36,4	22,9	28,8	22,8	<b>39.5 c</b>	29,0
Участвуем как организаторы, докладчики, готовим методологические материалы	2,4	3,6	7,8	4,1	8,0	8,2	3,7	0,0	4,6	7,2	4,5	1,4	<b>11.9 a</b>	5,3	<b>13.2 a</b>	<b>9.7 a</b>

Таб. А90. Актуальные для организаций темы, связанные с оценкой по группам в %

	Применение инструментов оценки и мониторинга			Регистрация организации				Город регистрации		Количество направлений деятельности организации				Источники финансирования и их количество				
	Не применяют (a)	Применяют отдельные (b)	Постоянная система (c)	5 лет и менее (a)	6-10 лет (b)	11-20 лет (c)	21 год и более (d)	Москва (a)	Другое (b)	0 (a)	1 (b)	2-3 (c)	4+ (d)	Только гранты (a)	Массовые пожертвования (b)	Продажи (c)	Диверсифицированные (без продаж) (d)	Ограниченные (e)
Планирование, измерение и оценка социальных результатов	43,9	54,1	40,0	36,5	<b>58.2 a</b>	53,6	<b>64.3 a</b>	50,8	50,3	50,0	47,0	52,6	51,9	52,3	50,9	39,4	<b>63.6 c</b>	51,6
Социальное проектирование, проект и программа как объекты оценки	36,6	<b>35.0 c</b>	16,7	<b>41.3 d</b>	31,3	37,5	17,9	<b>45.9 b</b>	28,8	0,0	27,7	34,2	<b>48.1 b</b>	38,6	<b>43.6 c</b>	18,2	39,4	25,8
Доказательный подход к исследованию, оценке и проектированию социальных практик	9,8	<b>34.4 a</b>	<b>50.0 a</b>	34,9	29,9	30,4	39,3	36,1	30,7	25,0	30,1	34,2	29,6	29,5	34,5	24,2	36,4	45,2
Сбор и анализ данных	<b>36.6 c</b>	<b>33.1 c</b>	10,0	36,5	34,3	21,4	32,1	32,8	30,7	0,0	30,1	35,1	18,5	31,8	32,7	39,4	30,3	19,4
Подготовка отчета по результатам оценки	19,5	26,1	30,0	25,4	20,9	26,8	35,7	14,8	<b>30.1 a</b>	0,0	24,1	28,1	22,2	29,5	20,0	30,3	27,3	25,8
Введение в оценку социальных проектов и программ	34,1	22,9	16,7	19,0	32,8	28,6	14,3	14,8	<b>28.2 a</b>	0,0	22,9	22,8	37,0	25,0	<b>36.4 e</b>	18,2	27,3	16,1
Международный опыт и практики оценки проектов и программ	14,6	25,5	26,7	22,2	19,4	25,0	35,7	24,6	22,7	50,0	16,9	25,4	33,3	29,5	18,2	<b>36.4 d</b>	15,2	25,8
Планирование (дизайн) оценки	17,1	19,1	33,3	14,3	26,9	26,8	14,3	21,3	20,2	25,0	20,5	22,8	11,1	20,5	16,4	15,2	30,3	32,3
Нас не интересует обучение по темам, связанным с оценкой	9,8	3,8	10,0	6,3	1,5	5,4	3,6	4,9	5,5	<b>25.0 c</b>	8,4	3,5	3,7	0,0	3,6	9,1	3,0	3,2

Другое	2,4	1,9	6,7	6,3	1,5	0,0	3,6	3,3	2,5	0,0	2,4	2,6	3,7	0,0	0,0	9,1	0,0	9,7
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----