

Белгородская региональная общественная организация  
«Центр социальных инициатив «Вера»

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ НКО**

Методические материалы

г. Белгород, 2017

## Содержание

Основные понятия.....	4
Формулировка миссии некоммерческой организации.....	7
Анализ перспективных направлений работы некоммерческой организации.....	8
Принципы деятельности некоммерческой организации.....	9
Целеполагание в управлении некоммерческой организацией.....	11
Стратегическое и оперативное (текущее) управление в целях организационного развития некоммерческой организации.....	12
Управление человеческими ресурсами в некоммерческой организации.....	15
Финансовое управление в некоммерческой организации.....	15
Укрепление материальной базы некоммерческой организации.....	17
Литература.....	18

Для многих некоммерческих организаций в настоящее время остро стоит вопрос выживания и устойчивого развития в условиях меняющейся правовой среды, неустановившихся связей с государственными и коммерческими структурами, кризисной экономики.

Вопросы управления, планирования, маркетинга, взаимоотношений в коллективе, связей с общественностью, взаимодействия с государством обычно считаются "вторичными" по отношению к основной деятельности НКО. Но именно недостатки в организационном строительстве, управлении и организационном развитии НКО часто губят множество прекрасных идей. Невнимание к организационному развитию НКО со стороны самих НКО идет вразрез с тем, что сегодня управленческие решения приходится принимать во все более сложном контексте проходящих в стране процессов, значительно изменяющих условия деятельности и предъявляющих к НКО новые требования.

В целях успешного организационного развития НКО рекомендуется соблюдать следующий алгоритм действий:

- изучить основные понятия, касающиеся организационного развития НКО;
- проанализировать формулировку миссии НКО и ее цели, в соответствии с ними определить направления организационного развития НКО;
- ознакомиться с ситуацией в регионе и произвести анализ перспективных направлений работы НКО в зависимости от ситуации, сложившейся на территории размещения и функционирования НКО;
- освоить принципы деятельности некоммерческой организации;
- изучить особенности стратегического и оперативного (текущего) управления в целях организационного развития некоммерческой организации;
- познакомиться с особенностями управления человеческими ресурсами в некоммерческой организации;
- изучить специфику финансового управления в НКО;
- овладеть знаниями о способах укрепления материальной базы некоммерческой организации.

## 1. Основные понятия

Для некоммерческих организаций в настоящее время остро стоит вопрос выживания и устойчивого развития в условиях меняющихся правовых и экономических условий. Организационное развитие некоммерческой организации происходит в ситуации не до конца установившихся связей с государственными и коммерческими структурами.

Успешное организационное развитие некоммерческой организации определяется, в первую очередь, строгим соответствием законодательству Российской Федерации. Ниже представлены основные определения, которые нужно знать, чтобы придерживаться юридически верных направлений организационного развития и избежать как достаточно легко поправимых, так и трудно поправимых трудностей. Определения взяты из федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 03.07.2016), поскольку он определяет особенности гражданско-правового положения некоммерческих организаций отдельных организационно-правовых форм, видов и типов, а также возможные формы поддержки некоммерческих организаций органами государственной власти и органами местного самоуправления. Из представленных ниже определений только одно, первое, не взято из российского законодательства: «Организационное развитие некоммерческой организации».

**Организационное развитие некоммерческой организации**– это комплекс мероприятий, которые:

- проводятся в масштабе всей некоммерческой организации;
- запланированы и проводятся по инициативе руководства;
- разрабатываются и осуществляются для повышения эффективности деятельности (внутренний аспект) и усиления выживаемости организации (внешний аспект);
- разрабатываются и реализуются в зависимости от условий изменяющейся среды;
- предназначены для внесения изменений: внутри некоммерческой организации (в процессы и структуры организации) и во внешней среде (воздействие на субъекты внешней среды);
- не приводят к деструктивному разрушению миссии некоммерческой организации и социально-психологического климата в ней.

**Некоммерческая организация** – это организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

**Социально ориентированная некоммерческая организация** – это некоммерческая организация, созданная в предусмотренных федеральным законом «О некоммерческих организациях» формах (за исключением государственных корпораций, государственных компаний, общественных объединений, являющихся политическими партиями) и осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации, а также виды деятельности, предусмотренные Федеральным законом «О некоммерческих организациях».

**Иностранная некоммерческая неправительственная организация** – это организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками, созданная за пределами территории Российской Федерации в соответствии с законодательством иностранного государства, учредителями (участниками) которой не являются государственные органы.

**Структурное подразделение** – это отделение иностранной некоммерческой неправительственной организации признается формой некоммерческой организации и подлежит государственной регистрации в порядке, предусмотренном федеральным законом «О некоммерческих организациях».

**Некоммерческая организация, выполняющая функции иностранного агента**, – это российская некоммерческая организация, которая получает денежные средства и иное имущество от иностранных государств, их государственных органов, международных и иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства либо уполномоченных ими лиц и (или) от российских юридических лиц, получающих денежные средства и иное имущество от указанных источников (за исключением открытых акционерных обществ с государственным участием и их дочерних обществ) (далее – иностранные источники), и которая участвует, в том числе в интересах иностранных источников, в политической деятельности, осуществляемой на территории Российской Федерации.

**Филиал некоммерческой организации** – это ее обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения некоммерческой организации и осуществляющее все ее функции или часть их, в том числе функции представительства.

**Представительство некоммерческой организации** – это обособленное подразделение, которое расположено вне места нахождения некоммерческой организации, представляет интересы некоммерческой организации и осуществляет их защиту.

**Общественная и религиозная организация (объединение)** – это форма добровольного объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей.

**Община коренных малочисленных народов Российской Федерации** – это форма самоорганизации лиц, относящихся к коренным малочисленным народам Российской Федерации и объединяемых по кровнородственному (семья, род) и (или) территориально-соседскому принципам, в целях защиты их исконной среды обитания, сохранения и развития традиционных образа жизни, хозяйствования, промыслов и культуры.

**Казачье общество** – это форма самоорганизации граждан Российской Федерации, объединившихся на основе общности интересов в целях возрождения российского казачества, защиты его прав, сохранения традиционных образа жизни, хозяйствования и культуры российского казачества. Казачьи общества создаются в виде хуторских, станичных, городских, районных (юртовых), окружных (отдельских) и войсковых казачьих обществ, члены которых в установленном порядке принимают на себя обязательства по несению государственной или иной службы. Казачьи общества подлежат внесению в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации.

**Фонд** – это форма некоммерческой организации, не имеющая членства и учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

**Государственная корпорация** – это не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций.

**Государственная компания** – это некоммерческая организация, не имеющая членства и созданная Российской Федерацией на основе имущественных взносов для оказания государственных услуг и выполнения иных функций с использованием государственного имущества на основе доверительного управления.

**Некоммерческое партнерство** – это основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение целей, предусмотренных федеральным законом «О некоммерческих организациях».

**Частное учреждение** – это некоммерческая организация, созданная собственником (гражданином или юридическим лицом) для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

**Бюджетное учреждение** – это некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

**Автономная некоммерческая организация** – это не имеющая членства некоммерческая организация, созданная в целях предоставления услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных сферах.

**Ассоциация (союз)** – это форма некоммерческой организации, основанная на членстве, в которой объединяются юридические лица и (или) граждане в целях представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных, а также иных не противоречащих федеральным законам и имеющих некоммерческий характер целей.

## **2. Формулировка миссии некоммерческой организации**

Для успешного управления некоммерческой организацией полезно сформулировать ее миссию. Формулировка миссии способна придать работе руководителей и рядовых сотрудников НКО осмысленность и целенаправленность, позволить им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия.

**В широком понимании миссия** – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

**В узком понимании миссия** – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования

организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных».

**С управленческой точки зрения миссия** – это основа для установления целей организации, которая помогает выработке стратегических планов, способствует лучшему пониманию платными сотрудниками и волонтерами смысла и содержания их деятельности в организации, повышает мотивацию.

Миссия способствует формированию и ли закреплению определенного имиджа некоммерческой организации и привлечению партнеров. Изучение примеров формулирования миссии других организаций помогает руководителю НКО правильно выстраивать миссию и стратегию деятельности организации, осуществлять текущее и стратегическое планирование, контролировать внутренние процессы организации и понимать направления взаимодействия с внешней средой.

#### **Примеры удачных формулировок миссий организаций:**

Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»: «Содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив».

Кузбасский центр «Инициатива»: «Создание благоприятных условий для развития сектора некоммерческих негосударственных организаций (НКО/НГО) Кузбасса в решении проблем различных сфер общественной жизни».

БРОО «Центр социальных инициатив «Вера»: «Белгородская региональная общественная организация «Центр социальных инициатив «Вера» играет существенную роль в становлении гражданского общества в Белгородской области».

### **3. Анализ перспективных направлений работы некоммерческой организации**

В выборе тем для разработки проектов целесообразно провести сопоставление, с одной стороны, тех видов деятельности, которые в Белгородской области НКО наиболее часто реализуют, с другой стороны, приоритетных направлений, обозначенных на федеральном и региональном уровнях.

**Основные виды услуг, которые в Белгородской области НКО наиболее часто оказывают населению:** социальные услуги, юридическая помощь на безвозмездной или льготной основе, благотворительная помощь.



Как правило, наиболее активные некоммерческие организации, как правило, занимаются несколькими видами деятельности.

Для успешного организационного развития некоммерческой организации следует ознакомиться с **приоритетными направлениями финансирования НКО в Белгородской области** (направления размещены на официальном сайте Департамента экономического развития Белгородской области) и определить для себя наиболее приемлемые из них:

- профилактика социального сиротства, поддержка материнства и детства;
- повышение качества жизни людей пожилого возраста;
- социальная адаптация инвалидов и их семей;
- развитие дополнительного образования, научно-технического и художественного творчества, массового спорта, деятельности детей и молодежи в сфере краеведения и экологии;
- развитие межнационального сотрудничества;
- профилактика немедицинского потребления наркотических средств и психотропных веществ;
- сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия и их территорий;
- формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению.

**На уровне Российской Федерации выделены следующие перспективные направления для дальнейшего развития некоммерческих организаций:**

- социальное партнерство и взаимодействие с государством, бизнесом и населением;
- социальный маркетинг и формирование общественного мнения;
- укрепление сотрудничества с другими некоммерческими организациями;
- развитие инфраструктуры третьего сектора;
- подготовка и обучение сотрудников и добровольцев и др.

#### **4. Принципы деятельности некоммерческой организации**

Успешное организационное развитие некоммерческой организации зависит от соблюдения принципов ее деятельности.

##### **Принцип общественной пользы.**

Миссия некоммерческой организации заключается в реализации общественных интересов, в том числе интересов участников (членов) организа-

ции, привлечении внимания органов власти, средств массовой информации и граждан к проблемам и обстоятельствам, имеющим общественное значение.

#### **Принцип свободы деятельности.**

Деятельность некоммерческой организации основывается на самоуправлении. Некоммерческая организация свободна в выборе содержательных направлений деятельности и методов их реализации, может открыто выражать собственную точку зрения на любую общественную проблему и отстаивать свою позицию.

Многообразие некоммерческих организаций обусловлено многообразием общественных интересов.

#### **Принцип сотрудничества.**

Некоммерческая организация открыта к диалогу и взаимодействию с заинтересованными сторонами, развивает сотрудничество и партнерские отношения в целях реализации общественных интересов. Проявляя солидарность с другими НКО, некоммерческая организация в случае необходимости готова оказать им поддержку вне зависимости от сферы их деятельности.

#### **Принцип верховенства права.**

Деятельность некоммерческой организации не противоречит ее уставу. Некоммерческая организация предпринимает необходимые меры, чтобы выполнять требования законодательства, и, в соответствии со своими возможностями, содействует его совершенствованию.

#### **Принцип демократического управления.**

Руководство и управление некоммерческой организацией осуществляются на основе демократических процедур и взаимного уважения. Сотрудники, участники (члены) и другие лица, вовлеченные в деятельность некоммерческой организации, информированы о миссии, задачах, правовых условиях деятельности организации, источниках финансирования, своих правах и обязанностях, имеют возможность открыто обсуждать в организации вопросы ее деятельности.

#### **Принцип самоконтроля.**

Некоммерческая организация обеспечивает внутренний контроль за своей деятельностью и регулярную оценку ее эффективности и качества.

Некоммерческая организация ответственно подходит к выбору источников финансирования своей деятельности.

Некоммерческая организация старается не допускать ситуации, при которой принятие решений обусловлено личной выгодой лиц, принимающих решения.

### **Принцип открытости.**

Некоммерческая организация принимает меры к тому, чтобы все заинтересованные стороны: знали о ее деятельности и имели ее контактную информацию; могли получить по запросу краткую актуальную информацию о ее миссии, целях, задачах, структуре расходов и доходов и основной деятельности; имели возможность ознакомиться с ее регулярным (годовым) отчетом.

Некоммерческая организация вправе ограничивать доступ к информации, разглашение которой может привести к негативным последствиям либо расценено как вторжение в личную жизнь, если такое ограничение прямо не запрещено законом.

### **Принцип ответственности.**

Некоммерческая организация ответственна, прежде всего, перед обществом и своей целевой аудиторией.

Некоммерческая организация учитывает возможные последствия своей деятельности для граждан, организаций, общества в целом и окружающей среды.

Некоммерческая организация стремится к тому, чтобы ее действия или бездействие не приводили к негативным последствиям для партнерских организаций, информирует своих партнеров о возможных рисках совместной деятельности.

### **Принцип равноправия.**

Некоммерческая организация не использует свои преимущества с целью дискриминации других НКО, не выступает от их имени без соответствующих полномочий. Некоммерческая организация самостоятельно представляет свою точку зрения или добровольно делегирует это право.

## **5. Целеполагание в управлении некоммерческой организацией**

**Цель** – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

**Целеполагание** – это первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Организуя свою работу, некоммерческая организация должна руководствоваться установлениями закона в отношении выбора целей как на этапе подготовки и принятия уставных документов, так и в процессе последующей деятельности.

При достижении целей некоммерческой организации необходимо различать нормативно-правовой и управленческий контексты целеполагания. Закон устанавливает широкие формулировки целей, определяющие магистральные направления общественно значимой деятельности, которые законодатель признает приемлемыми для некоммерческой организации. Для практического управления каждой некоммерческой организацией требуется в рамках предписаний закона конкретизировать цели своей деятельности. В контексте управления организацией существует определенное соотношение между ее миссией и целями. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Некоммерческая организация устанавливает цели в четырех сферах:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность.

При установлении целей необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда – это потенциал, которым располагает организация, существующие у нее ресурсы, сложившиеся тенденции развития.

Внешняя среда – это нормативно-правовой, политический, социальный, экономический контекст деятельности организации, источники пополнения ее финансовых, кадровых и иных ресурсов, а также связи организации с потребителями ее социальных услуг, партнерскими организациями, СМИ и др.

Рекомендуется разделять цели на долгосрочные (например, на 3–5 лет) и краткосрочные (на 1–2 года). Краткосрочные цели формулируются с гораздо большей, чем для долгосрочных, конкретизацией и детализацией (кто, что и когда должен выполнять).

## **6. Стратегическое и оперативное (текущее) управление в целях организационного развития некоммерческой организации**

**Стратегическое управление** – это такое управление некоммерческой организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться

конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Стратегическое управление направлено на определение того, к чему организация может стремиться и на какой уровень ей следует выйти, чтобы выжить и развиваться.

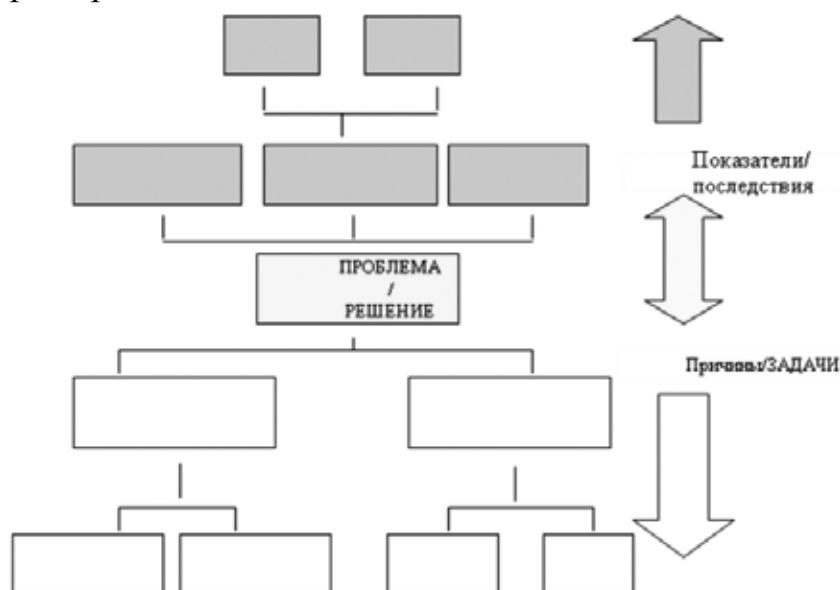
При осуществлении стратегического управления некоммерческой организации целесообразно провести SWOT-анализ в соответствии со схемой, расположенной ниже.

Сильные стороны (относятся к внутренним факторам организации)	Слабые стороны (относятся к внутренним факторам организации)
Возможности (определяются внешними факторами)	Угрозы (определяются внешними факторами)

Это позволит наметить реальные перспективы организационного развития некоммерческой организации с учетом возможностей и угроз (рисков). После этого можно заполнить такую таблицу, в которой будут обозначены целевые группы (структуры и граждане), с которыми необходимо взаимодействовать для эффективного организационного развития.

Структуры и граждане	Интерес к деятельности НКО	Влияние на деятельность НКО	Значимость для НКО	Какое действие необходимо от «структур и граждан»	Какие действия может предпринять НКО
Органы власти	низкий	высокий	высокая	поддержка деятельности	информировать органы власти и искать возможностей поддержки
Клиенты НКО	высокий	низкий	высокая	пользование услугами	как можно больше информировать потенциальных клиентов
Сотрудники НКО	высокий	высокий	высокая	эффективная работа	поддерживать мотивацию сотрудников
Партнеры НКО	низкий	низкий	высокая	Сотрудничество	информировать потенциальных партнеров и искать «точки соприкосновения» для сотрудничества

Можно воспользоваться построением и заполнением схемы «Дерево проблем – дерево решений».



Стратегическое управление определяет управление оперативное.

**Оперативное (текущее) управление** – это такое управление некоммерческой организацией, которое фокусируется на внутренних возможностях и ресурсах организации, программы действий формируются на сравнительно непродолжительные сроки, внешняя среда организации на оперативном уровне рассматривается как в основном неизменная.

Оперативное управление и процессы внутренней жизни НКО должны быть адекватны меняющимся условиям во внешней среде:

- организационная структура и ресурсный потенциал НКО соответствуют масштабам и специфике ее деятельности;
- внутренние затраты на планирование организационного развития НКО адекватны потребностям в адаптации функционально-должностной организационной структуры к изменяющимся условиям деятельности
- внешняя оценка достигнутых результатов совпадает с внутренней самооценкой (процедурная обеспеченность, контроль и др.)
- приоритетность новых целей и задач, не разрушающих миссию НКО, адекватны остроте проблем целевой группы или зоны ответственности НКО
- взаимодействие с государством, бизнесом и другими НКО строится на осознанной взаимозависимости при решении социально-значимых задач.

Определите задачи, которые нужно решить. Обозначьте проблемную ситуацию и укажите в таблице, насколько проблемная ситуация «ухудшается», «не меняется» или «улучшается».

Изменения проблемной ситуации	«Степень серьезности задач»		
	Более серьезна	Серьезна	Менее серьезна
Ухудшается			
Не меняется			
Улучшается			

## 7. Управление человеческими ресурсами в некоммерческой организации

Очень немногие НКО могут предложить зарплаты, которые сравнимы с зарплатами в бизнесе, или стабильность государственной службы. Поэтому мотивация работников НКО в основном заключается в выполнении социальной миссии организации, самореализации, выполнении именно той работы, которая нравится. Сотрудников НКО, так же, как и добровольцев, удерживает не зарплата, а вдохновляющая, творческая, теплая атмосфера, возможность делать хорошее дело, в которое они верят, реализовывать свои проекты и возможности.

Руководитель должен уметь создать соответствующую атмосферу, проявлять уважительное и профессиональное отношение к сотрудникам.

Организационное развитие требует наличие и соблюдение должностных инструкций или (описаний работы), в которые обычно включают три составных части:

- общее описание работы;
- предписание, перед кем отчитывается лицо, выполняющее работу, и кто подчиняется ему;
- перечень определенных обязанностей и функций.

## 8. Финансовое управление в некоммерческой организации

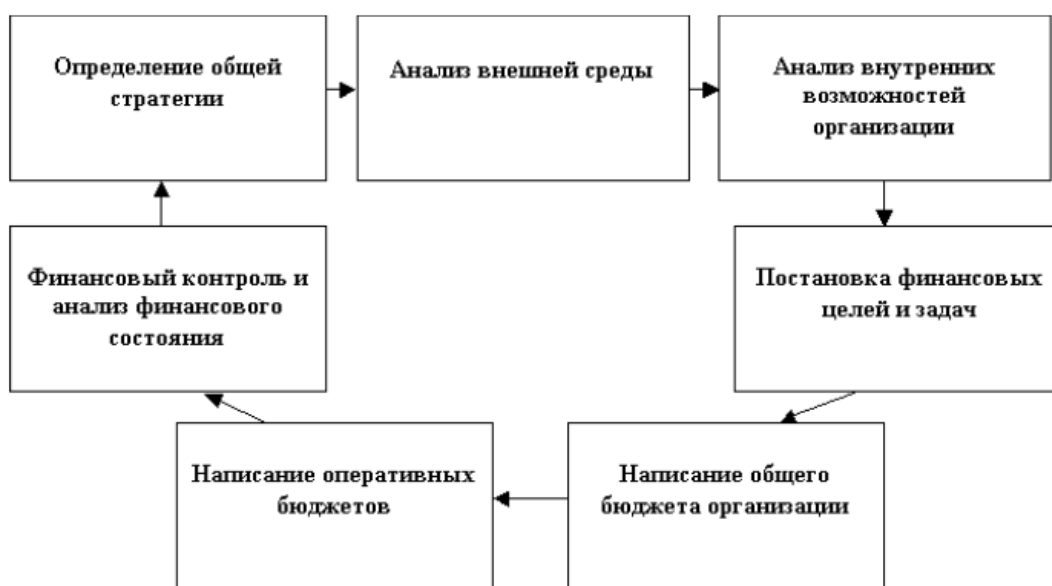
Финансовое управление – это система правил и методов для управления некоммерческой организацией, включающее процесс планирования решений, направленных на укрепление устойчивости и финансовой независимости организации, а также контроль по регулированию денежных операций, приобретению фондов, привлечению ресурсов.

Финансовое управление анализирует имеющиеся ресурсы и определяет стратегию и тактику по их использованию, по привлечению дополнительных ресурсов для реализации выбранных направлений деятельности. Финансовый план является результатом процесса финансового планирования.

Финансовое планирование позволяет решить задачи, основными из которых являются:

- обоснование экономической необходимости и целесообразности конкретного проекта, программы;
- расчет ожидаемых результатов деятельности;
- определение источников и порядка финансирования.

Процесс планирования может быть представлен в виде цикла.



**Определение общей стратегии** – это результат стратегического планирования, в результате которого уже определены приоритеты и сформирован общий стратегический план программной деятельности.

**Анализ внешней среды** – это выяснение ситуации, в которой находится организация в данный момент, и факторов, которые оказывают влияние на выбор финансовых возможностей организации, – таких как политическая, экономическая ситуация, политика доноров, спонсоров, финансирующих агентств, ожидания целевых групп, налоговая политика государства и т.д.

**Анализ внутренних возможностей организации** – это наличие трудовых, временных, технических ресурсов внутри самой организации, соответствие выбранной стратегии целям и задачам по уставным документам, выявление «узких» мест и возможность более эффективного использования имеющихся резервов.

**Постановка финансовых целей и задач** – это выбор – на основе полученных данных о внешнем окружении и возможностях внутри самой организации – путей финансирования деятельности, определенной в результате стратегического планирования, и выбор наиболее оптимальных на данный момент вариантов.



**Написание общего бюджета организации** – это следующий шаг планирования, на котором определяются источники финансирования и общие направления расходования средств.

**Написание оперативных бюджетов** – это более детальная проработка краткосрочных бюджетов и смет отдельных проектов и мероприятий, составление календарных планов и бюджетов денежных потоков.

**Финансовый контроль и анализ финансового состояния** – это заключительный этап цикла финансового планирования, на котором контролируется выполнение поставленных задач, определяется уровень, которого НКО достигла, анализируются положительные и отрицательные результаты и факторы, которые повлияли на эти результаты, выявляются «узкие» места и делаются выводы для последующего планирования.

## **9. Укрепление материальной базы некоммерческой организации**

Организационное развитие некоммерческой организации предполагает поиск финансирования для того, чтобы улучшить возможности своей организации по реализации миссии. Применяются следующие способы:

- получение грантов под осуществление проектов или контрактов на предоставление услуг (грантодателями могут являться как частные, так и властные структуры);

- привлечение пожертвований от бизнесменов или частных лиц;

- проведение мероприятий по привлечению средств (например, акций);

- оказание платных услуг;

- продажа какой-либо продукции.

Поскольку по определению НКО создается не для извлечения прибыли, оно редко что-то производит и далеко не всегда оказывает услуги, тем более платные, основным инструментом привлечения материальных и нематериальных средств для поддержания деятельности организации является фандрайзинг.

**Фандрайзинг** – это процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом.

## Литература

1. 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной? /Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. – М.: Агентство социальной информации, 2012. – 116 с. Режим доступа: [http://www.asi.org.ru/ASI3/rws\\_asi.nsf/va\\_WebResources/100/\\$File/100.pdf](http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebResources/100/$File/100.pdf).
2. Азбука развития и поддержки гражданского общества. <http://info345.ru>.
3. Баханькова Е.Р., Гусева Е.Г., Клецина А.А., Орлова А.В. Финансовая грамотность НКО. – СПб, 2012. Режим доступа: <http://www.crno.ru/upload/iblock/e7e/2012-07-03%20Financial%20competence%20brochure%20%20for%20internet.pdf>.
4. Департамент экономического развития Белгородской области. Режим доступа: <http://www.derbo.ru>.
5. Информационно методический портал «Вектор добровольчества в России». Режим доступа: <http://www.kdobru.ru/resources/lib/?curPos=20>.
6. Информация о конкурсах на сайте «Портал НКО». Режим доступа: <http://portal-nko.ru/nko/refpoint>.
7. Как работать с деревом проблем. Видеокурс для НКО. Дерево проблем – Дерево решений. Режим доступа: <http://info345.ru/derevo-problem-derevo-reshenij>.
8. Книги для НКО. Инфодом. <http://www.infohome-altai.ru/node/123>.
9. Книги и брошюры ЦРНО. Режим доступа: [http://www.crno.ru/skachat1/materialyi-czrno?files\\_start=14](http://www.crno.ru/skachat1/materialyi-czrno?files_start=14).
10. НКО: законы развития. Режим доступа: <https://nkozakon.ru>.
11. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях: федеральный закон от 11.08.1995; в ред. от 05.05.2014 // Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
12. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 03.07.2016). КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
13. О некоммерческих организациях: федеральный закон от 12.01.1996; в ред. от 03.07.2016 // Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
14. Об общественных объединениях: федеральный закон от 19.05.1995; в ред. от 02.06.2016 // Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
15. «Об оценке – просто». Режим доступа: <http://ozenka.info/usefuldata>.

16. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО: Книга. Под редакцией НОУ «Институт общественного развития». ЦПНКО, 2004. Авторский коллектив: Баханькова Е.Р., Боровых А.Э., Грешнова Е.В., Кононович К.Ю., Жогин Б.Г., Казаков О.Б., Линдемманн-Комарова С., Лукьянов В.А., Мирный В.М., Михайлова С.Р., Цирюльников Б.А. Режим доступа: <http://www.dgpconnect.net/documents/592341/749044/NGO+General+Management>.

17. Организационное развитие НКО: проблемы и сложности. Электронное анкетирование. Режим доступа: <https://www.surveymonkey.com/r/KQMOTVV>.

18. Управление НКО (миссия, цели и задачи, стратегическое планирование, органы, и т.д.) Режим доступа: [chrome-extension://ilhapdfjlmhfdgdbefpinebijmhjijpn/http://nko29.ru/files/library/upravlenie\\_nko.pdf](chrome-extension://ilhapdfjlmhfdgdbefpinebijmhjijpn/http://nko29.ru/files/library/upravlenie_nko.pdf).

19. Финансовое управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга III. Под ред. Центра поддержки НКО. 2002. Режим доступа: [chrome-extension://ilhapdfjlmhfdgdbefpinebijmhjijpn/http://nko29.ru/files/library/upravlenie\\_nko.pdf](chrome-extension://ilhapdfjlmhfdgdbefpinebijmhjijpn/http://nko29.ru/files/library/upravlenie_nko.pdf).

20. Хотите Создать НКО: Видеокурс. Видеоинструкция. 9 шагов к успеху. Режим доступа: <http://www.crno.ru/news/vyipushhenyi-interaktivnyie-prezentaczii>.

Методические материалы изданы в рамках проекта «Школа актива социально-ориентированных некоммерческих организаций», реализуемого с использованием средств государственной поддержки, выделенных в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 68-рп и на основании конкурса, проведенного Благотворительным фондом «Покров».

**Для бесплатного распространения**

Подписано в печать 02.11.2016.

Формат 60x84/16. Объем 1,5 п. л. Гарнитура Times

Печать офсетная. Бумага офсетная 80 г/м<sup>2</sup>. Тираж 200 экз. Заказ № 39699

Отпечатано в типографии ООО «КОНСТАНТА»

308519, Белгородская обл., Белгородский р-н, п. Северный, ул. Березовая, 1/12.

Тел./факс (4722) 300-720, [www.konstanta-print.ru](http://www.konstanta-print.ru)