

ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НПО: ОБЗОР МЕТОДОВ И ПОДХОДОВ

Алуа Жолдыбалина¹
Сағыныш Ахантаева^{2*}
Данагуль Көпежанова³

¹ Заместитель директора КИСИ при Президенте РК, PhD, ассоциированный профессор, Астана, Казахстан; e-mail: zholdybalina@kisi.kz

^{2*} Старший эксперт КИСИ при Президенте РК, магистр социальных наук, Астана, Казахстан; e-mail: 2000astana@gmail.com

³ Доцент кафедры политологии ЕНУ им Л. Н. Гумилева, PhD, Астана, Казахстан; e-mail: dana_enu_81@mail.ru

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2025.113.3.003>

Аннотация. Настоящая статья направлена на изучение современных методологических основ оценки эффективности НПО. Исследование опирается на анализ международного опыта и казахстанской практики в части апробации, имплементации инструментов оценки. Особое внимание уделяется необходимости применения системного и комплексного подхода, позволяющего интегрировать результаты оценки в процессы государственного планирования и выработки политики. Выводы исследования свидетельствуют о недостаточной институционализации и низкой адаптации систем мониторинга и оценки в казахстанских НПО.

Ключевые слова: неправительственные организации, эффективность, оценка результативности, устойчивое развитие, гражданское общество, национальная стратегия, институциональное развитие, мониторинг, международный опыт, индексные модели, социальное воздействие, государственное управление, демократизация..

ҮЕҮ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ: ӘДІСТЕР МЕН ТӘСІЛДЕРГЕ ШОЛУ

Алуа Жолдыбалина¹, Сағыныш Ахантаева^{2*}, Данагүл Көпежанова³

¹ ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ директорының орынбасары, PhD, қауымдастырылған профессор, Астана, Қазақстан;

e-mail: zholdybalina@kisi.kz

^{2*} ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ аға сарапшысы, әлеуметтік ғылымдар магистрі, Астана, Қазақстан; e-mail: 2000astana@gmail.com

³ Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті саясаттану кафедрасының доценті, PhD, Астана, Қазақстан; e-mail: dana_enu_81@mail.ru

Аңдатпа. Бұл мақала ҰЕҰ қызметінің тиімділігін бағалаудың заманауи әдіснамалық негіздерін анықтауға бағытталған. Зерттеу бағалау құралдарын апробациядан өткізу және имплементациялау жағынан халықаралық тәжірибе мен қазақстандық практикаға сүйенеді. Бағалау нәтижелерін мемлекеттік жоспарлау және саясатты әзірлеу процестеріне біріктіруге мүмкіндік беретін жүйелі және кешенді тәсілді қолдану қажеттілігіне ерекше назар аударылады. Зерттеу нәтижелері қазақстандық ҰЕҰ-да мониторинг пен бағалау жүйелерінің жеткіліксіз институционализациясын және төмен бейімделуін көрсетеді.

Түйін сөздер: *үкіметтік емес ұйымдар, тиімділік, нәтижелілік бағалау, тұрақты даму, азаматтық қоғам, ұлттық стратегия, институционалдық даму, мониторинг, халықаралық тәжірибе, индекс үлгілері, әлеуметтік әсер, мемлекеттік басқару, демократияландыру.*

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF NGOS: AN OVERVIEW OF METHODS AND APPROACHES

Alua Zholdybalina¹, Sagynysh Akhantayeva^{2*}, Danagul Kopezhanova³

¹ Deputy Director of the Kazakhstan Institute for Strategic Studies under the President of the Republic of Kazakhstan, PhD, Associate Professor, Astana, Kazakhstan; e-mail: zholdybalina@kisi.kz

^{2*} Senior Expert of the Kazakhstan Institute for Strategic Studies under the President of the Republic of Kazakhstan, Master of Social Sciences, Astana, Kazakhstan; e-mail: 2000astana@gmail.com

³ Docent of the Department of Political Science at L.N. Gumilyov Eurasian National University, PhD, Astana, Kazakhstan; e-mail: dana_enu_81@mail.ru

Abstract. This article aims to explore the modern methodological basis for evaluating the effectiveness of non-governmental organizations (NGOs). The study draws on an analysis of international experience and Kazakhstan's practices in testing and implementing evaluation tools. Special attention is given to the need for a systematic and integrated approach which could enable the incorporation of evaluation results into public planning and policymaking processes. The findings of this research indicate a lack of institutionalization and low adaptation of monitoring and evaluation systems among NGOs in Kazakhstan.

Keywords: *non-governmental organizations, effectiveness, performance evaluation, sustainable development, civil society, national strategy, institutional development, monitoring, international experience, index models, social impact, public administration, democratization.*

Введение

Неправительственные организации выступают важными субъектами общественно-политического взаимодействия, выполняя посредническую функцию между государственными структурами и гражданским обществом. НПО играют институционально значимую роль в обеспечении эффективной системы обратной связи в триаде «индивид – общество – государство», способствуя формированию механизмов общественного контроля, повышению уровня доверия к институтам власти и укреплению устойчивости государственного управления.

В результате последовательной реализации правовых и политических решений, направленных на развитие гражданского общества, наблюдается устойчивая положительная динамика в расширении сектора НПО в Казахстане. Если в начале 1990-х годов в стране функционировало около 100 НПО, то в настоящее время их число превысило 23 тысячи. Этот рост свидетельствует о формировании благоприятной институциональной среды, которая способствует развитию гражданских инициатив и расширению общественного участия. Наибольшая концентрация НПО зафиксирована в крупных городах и отдельных областях страны, таких как г. Алматы (5 017), г. Астана (3 554), г. Шымкент (1 512), а также в Карагандинской (1 237 НПО) и Кызылординской (1 217) областях [1].

В Казахстане НПО играют важную роль в выстраивании национальной стратегии развития и укреплении устойчивости государственного управления. Однако, несмотря на значительное количество и разнообразие неправительственных организаций, в научной и общественной дискуссии поднимаются вопросы о их аффилированности, низкой эффективности и возможном давлении со стороны различных политических и экономических сил. Другим существенным вопросом является отсутствие четких критериев оценки деятельности НПО в Казахстане, что затрудняет объективное восприятие реальной ситуации в данной области.

Важность оценки эффективности НПО выходит за рамки лишь внутреннего управления организацией. Эффективность работы НПО имеет глубокое влияние на национальное развитие, в том числе на общественные изменения и на процесс формирования политических решений. Именно с этой точки зрения оценка их работы служит не только для улучшения их результативности, но и для выявления роли НПО в развитии демократических процессов, улучшении качества жизни населения и содействии общественно-политическим реформам.

Цель данной статьи – рассмотреть методологические основы оценки эффективности НПО. Обзор направлен на определение современных подходов к оценке деятельности НПО, а также степени влияния оценки на развитие данных организаций. В частности, акцентировано внимание на сравнительном анализе индикаторов, моделей и практик оценки, позволяющих не только фиксировать достижения, но и способствовать институциональному развитию и повышению прозрачности НПО как неотъемлемой части демократической инфраструктуры.

Методология исследования

В рамках данной статьи использован компаративный метод анализа. Эм-

пирическая база исследования включает результаты международных исследований и официальные статистические показатели.

Обзор литературы

Сегодня системы мониторинга и оценки являются неотъемлемой частью эффективной работы НПО. Они способствуют повышению прозрачности, подотчетности, а также качественному улучшению программной деятельности. В первую очередь, такие системы помогают организациям документировать уроки, извлеченные из реализации проектов, формировать институциональную память и обеспечивать устойчивость деятельности за счет обоснованного планирования и адаптации [2]. Кроме того, наличие эффективной системы мониторинга и оценки укрепляет доверие со стороны доноров, бенефициаров и других заинтересованных сторон, что немаловажно для успешного функционирования НПО в долгосрочной перспективе.

Существуют различные теоретико-методологические подходы к оценке воздействия НПО, среди них, например, можно выделить логическую модель (Logical Framework), теорию изменений (Theory of Change) и подход, ориентированный на результаты (Results-Based Management). Несмотря на различия в методах, все они сходятся на одном ключевом аспекте – необходимости оценки эффективности, реального воздействия деятельности НПО на целевые группы и социальные процессы.

Однако, невзирая на признание важности мониторинга и оценки, практика показывает, что внедрение таких систем в НПО часто остается фрагментарным и формальным [3]. Основными барьерами для успешного внедрения являются ограниченность ресурсов, в том числе финансовых, кадровых и технических, а также недостаток достоверных данных и низкий уровень компетенций сотрудников в области оценки. Эти проблемы особенно остро проявляются в условиях гуманитарных кризисов и нестабильных регионов, как, например, в Сирии, где ограниченная инфраструктура и нехватка квалифицированного персонала существенно сдерживают внедрение систем мониторинга и оценки [4].

Современные исследования также подчеркивают необходимость инклюзивного подхода к мониторингу и оценке, при котором активно участвуют все заинтересованные стороны – от доноров до бенефициаров [5]. Такой подход способствует более глубокому пониманию контекста, повышает релевантность программ и укрепляет легитимность результатов оценки. Совместная разработка индикаторов эффективности позволяет более точно учитывать локальные условия и повышать адаптивность программ. Включение всех сторон в процесс оценки способствует созданию открытых и доверительных отношений, что важно для дальнейшей устойчивости проектов.

В целом эмпирические исследования, проведенные в различных странах, в том числе в Африке и Латинской Америке, подтверждают положительную корреляцию между внедрением систем мониторинга и оценки и устойчивостью социальных проектов [6]. Регулярный сбор и анализ данных позволяет своевременно выявлять риски, принимать обоснованные решения и более эффективно распределять ресурсы [7,8]. Более того, активное использование результатов мониторинга помогает организациям гибко реагировать на изменения внешней среды и адаптировать свою деятельность к новым вызовам.

В контексте институционального внедрения систем оценки, одним из ключевых аспектов, поднимаемых в научной литературе, является необходимость согласования понятийного аппарата и методологических подходов [9]. Это включает как стратегическое, так и оперативное планирование, где интеграция оценки на всех этапах позволяет не только измерять результаты, но и проводить глубокий анализ процессов [10]. Такое согласование подходов способствует институциональному обучению, повышению подотчетности и устойчивости НПО в долгосрочной перспективе. Также важно, чтобы акцент в оценке смещался с исключительно измеряемых конечных результатов на анализ процессов, что способствует формированию «обучающейся организации».

В целом текущие результаты подчеркивают, что для качественного внедрения систем оценки эффективности НПО необходимо не только техническое обновление и совершенствование инструментов, но и глубокое стратегическое переосмысление их роли в более широком контексте управления знаниями, повышения социальной ответственности и укрепления устойчивости. Это требует не только внедрения новых технологий, но и пересмотра подходов к интеграции оценки на всех уровнях организации, а также учета интересов всех заинтересованных сторон. Такой подход позволит организациям эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать долгосрочную результативность своих программ.

Обсуждение и результаты исследования

При разработке системы оценки эффективности критически важна четкая дифференциация понятий «результаты» (outputs), «последствия» (outcomes) и «воздействие» (impact). В документе, подготовленном в рамках Программы анализа сектора НПО для ряда европейских организаций [11], это разграничение выступает ключевым элементом, способствующим повышению точности и обоснованности аналитических заключений. Уточнение указанных дефиниций способствует формированию более объективных и измеримых показателей эффективности, а также повышает степень достоверности оценки вклада НПО в достижение социально значимых целей.

Таблица 1. Дифференциация критериев оценки эффективности [11]

Точка измерения	Что измеряется	Индикаторы
Результаты	Усилия	Реализация мероприятий
Последствия	Эффективность	Использование результатов и устойчивое получение выгод
Воздействие	Изменение	Разница по сравнению с исходной проблемной ситуацией

Опираясь на данную концептуальную рамку, можно выделить разнообразие подходов и инструментов, применяемых в мировой практике для оценки эффективности НПО, как на теоретическом, так и на эмпирическом уровне. Однако, несмотря на наличие значительного методического арсенала, проблема обеспечения объективности и прозрачности данных оценок остается актуальной – особенно в условиях необходимости

принятия решений о распределении финансовых ресурсов и определении приоритетных организаций, соответствующих критериям результативности и устойчивости [12]. Тем не менее разработка таких методов не только способствует повышению организационной результативности, но и позволяет продемонстрировать успешные практики, укрепляя доверие инвесторов и поддерживая долгосрочные партнерства.

По результатам обзора международного опыта методологию оценки НПО можно условно поделить на внешнюю и внутреннюю.

Методы внешней оценки эффективности НПО. Эффективная оценка воздействия деятельности неправительственных организаций требует применения широкого спектра внешних методов, ориентированных на объективный и независимый анализ достигнутых результатов. Каждый из таких подходов обладает своими преимуществами, ограничениями и сферой применимости. Наиболее широко используемыми в мировой практике являются объективное и субъективное измерение, компаративный анализ. Рассмотрим их более детально.

Объективное измерение. Этот метод фокусируется на количественных данных. К примеру, таких как количество обученных людей, количество вакцинированных детей, доступ к чистой воде и другие показатели. Он широко используется благодаря своей простоте и доступности, а также возможности оперативно собирать данные о результатах деятельности. В рамках данного подхода критерии оценки могут содержать следующие количественные показатели.

1. Число обслуженных человек.
2. Процент клиентов, достигших своих целей.
3. Количество волонтеров.
4. Часы волонтерской работы.
5. Количество доноров.
6. Общая сумма пожертвований.
7. Средний размер пожертвования.
8. Расходы на фандрайзинг [13].

Однако, несмотря на свою точность, количественные показатели часто не способны полностью отразить качественные изменения в жизни целевых групп, такие как улучшение уровня жизни или повышение социальной активности. Следовательно, этот подход ограничен в способности комплексно оценивать воздействие НПО.

Субъективное измерение. Данная измерительная оптика включает сбор сведений через личные интервью, фокус-группы и опросы среди объектов деятельности НПО. Этот подход предоставляет важную информацию о восприятии результатов программ целевой аудиторией и позволяет выявить скрытые потребности и проблемы, которые не фиксируются через количественные данные. К примеру, в рамках разработки индекса развития молодежи включаются субъективные показатели, которые формируются на основе опроса молодежи.

Однако такой метод может быть подвержен личным предвзятостям респондентов и ограничен в плане обобщаемости полученных выводов.

Компаративный анализ. Метод сравнительных исследований, включая контрольные и экспериментальные группы, позволяет более объективно оценить результаты вмешательства НПО. Например, в образовательных проектах можно сравнить группу детей, получивших дополнительное образование, с группой, не получившей такой помощи. Этот подход позволяет детально анализировать влияние программы, выявлять причины успехов или неудач, а также изучать барьеры, препятствующие эффективной реализации проектов. В то же время, такой метод может требовать значительных затрат времени и ресурсов для организации контрольных групп и проведения долгосрочных наблюдений.

Таблица 2. SWOT-анализ методов внешней оценки эффективности НПО

Метод оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Объективное измерение	<ul style="list-style-type: none"> • Упрощает сбор и анализ данных, обеспечивая эффективную обработку и четкие метрики для оценки деятельности НПО. • Позволяет быстро формировать отчетность, предоставляя быстрые данные для заинтересованных сторон, таких как доноры и партнеры. • Высокая доступность и понятность для внешних стейкхолдеров, что повышает прозрачность в вопросах финансирования и подотчетности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не отражает качественные изменения или контекстные нюансы, что ограничивает способность метода показать реальное воздействие деятельности НПО. • Фокусируется на немедленных, измеримых показателях, что может исказить представление об устойчивой эффективности НПО и снижать качество оценки.
Субъективное измерение	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает более глубокое понимание реального воздействия программ НПО за счет фиксации качественных изменений, таких как сдвиги в восприятии или поведении сообществ. • Позволяет выявлять скрытые, но важные аспекты воздействия, такие как усиление социальной сплоченности или расширение прав и возможностей. • Подходит для оценки сложных, поведенчески-ориентированных результатов, предлагая более целостное представление о вкладе НПО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложности в стандартизации и обработке данных из-за зависимости от субъективных мнений, что затрудняет сравнение программ или организаций. • Может исказить результаты из-за предвзятости со стороны участников и снижать их надежность. • Требует значительных ресурсов и экспертизы для интерпретации качественных данных, что увеличивает сложность оценки.
Компаративный анализ	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает высокую достоверность результатов за счет сравнения эффективности НПО с контрольными группами, предоставляя убедительные доказательства воздействия. • Минимизирует влияние внешних факторов на данные, обеспечивая более чистые результаты НПО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Требует высоких затрат на проведение исследований, что может быть недоступно для небольших НПО. • Вызывает этические и логистические проблемы, такие как трудности с созданием сопоставимых контрольных групп без ущерба для справедливости или доступа к услугам.

	• Поддерживает принятие решений на основе доказательств, предоставляя четкие данные об эффективности программ.	• Требует высокой методологической экспертизы, что ограничивает его доступность.
--	--	--

Методы внутренней оценки эффективности НПО. Наряду с внешними подходами, важную роль в обеспечении прозрачности, подотчетности и устойчивости НПО играет внутренняя оценка эффективности. В условиях растущей конкуренции за ресурсы и внимания со стороны доноров и общества НПО все чаще прибегают к самооценке, стремясь продемонстрировать свою результативность, институциональную зрелость и способность к саморазвитию. Внутренняя оценка позволяет организациям не только отслеживать достижения и корректировать стратегию, но и укреплять доверие со стороны заинтересованных сторон. Для этого используются различные инструменты, ориентированные на системное и объективное измерение результатов деятельности. Так, в ряде стран наибольшее распространение получили следующие подходы [14].

Логико-структурный подход, используемый для планирования и мониторинга проектов в области развития. Он формализует взаимосвязь между ресурсами, активностями, результатами и конечными целями проекта, что способствует эффективному управлению проектом и соблюдению критериев отчетности. Данный подход предоставляет НПО с регистрацией в рамках 12А и 80G существенные преимущества, так как облегчает донорское финансирование и демонстрацию достигнутых результатов в соответствующих отчетах [14]. Как отмечает известный исследователь в области проектного менеджмента, использование подхода повышает прозрачность деятельности и способствует эффективной координации на всех уровнях проекта [15].

Теория изменений, представляет собой стратегический подход, основанный на ретроспективном анализе действий, направленных на достижение желаемых изменений. В отличие от более линейного логико-структурного подхода, он акцентирует внимание на сложных и взаимосвязанных процессах, которые формируют долгосрочные результаты. Этот инструмент позволяет НПО создавать графическое представление причинно-следственных связей, подтверждающих, как их действия ведут к желаемым изменениям. Теория изменений особенно эффективна для разработки долгосрочных стратегий, согласования интересов ключевых участников и обеспечения миссии организации [16].

Сбор результатов, отличается от других инструментов тем, что он фокусируется на анализе достигнутых изменений и их причин. Особенно полезен в тех случаях, когда результат зависит от множества переменных, и процесс изменений нельзя описать линейно. Данный подход позволяет организациям учиться на собственном опыте и адаптировать стратегии в ответ на реальную ситуацию. Это особенно важно для НПО, работающих в условиях высокой динамичности или занимающихся социальными проблемами, требующими гибкости в подходах.

Социальная окупаемость инвестиций, позволяет перевести результаты социальных изменений в денежный эквивалент, что особенно полезно для доноров и инвесторов. Данный метод помогает продемонстрировать эконо-

мический эффект от социальных программ, позволяя оценить, какую прибыль приносит каждая потраченная единица ресурсов. Однако применение этого метода требует наличия достаточно точных данных о социальном воздействии и их переводе в финансовые термины, что может быть затруднительно в случае сложных или долгосрочных социальных изменений.

Таблица 3. SWOT-анализ методов внутренней оценки эффективности НПО

Метод оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Логико-структурный подход	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает четкую структуру для планирования, мониторинга и оценки, упрощая постановку целей и контроль их достижения в деятельности НПО. • Способствует распределению обязанностей внутри организации, повышая координацию и эффективность внутренних процессов. • Усиливает прозрачность отчетности перед внутренними и внешними стейкхолдерами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Требует значительных затрат времени и ресурсов на предварительную разработку логической модели, что может быть обременительным для небольших НПО. • Ограничивает учет неожиданных или неформальных результатов, снижая полноту оценки.
Теория изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживает гибкость в планировании и оценке, позволяя ориентироваться на долгосрочные социальные изменения, а не только на краткосрочные результаты. • Обеспечивает комплексное понимание причинно-следственных связей, помогая НПО выявить, как их действия приводят к желаемым эффектам. • Подходит для оценки сложных системных проектов, где задействованы множественные факторы и стейкхолдеры. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложность перевода теоретической модели в практические шаги без глубокого анализа. • Требует высокого уровня вовлеченности и понимания всех заинтересованных сторон. • Риск субъективности в определении ожидаемых изменений, что может снизить объективность оценки.
Сбор результатов.	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет выявлять реальные изменения и ошибки на всех этапах реализации программ, обеспечивая обратную связь для улучшения стратегий НПО. • Способствует адаптации программ на основе фактических данных, что повышает их релевантность и эффективность. • Поддерживает обучение внутри организации, позволяя командам корректировать подходы в реальном времени. 	<ul style="list-style-type: none"> • Затрудняет точное определение вклада НПО в достигнутые результаты из-за влияния внешних факторов. • Сравнение данных по результатам в разных контекстах может быть проблематичным из-за отсутствия единых стандартов. • Требует значительных ресурсов для систематического сбора и анализа данных.
Социальная окупаемость инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> • Преобразует социальное воздействие в измеримую экономическую ценность, что упрощает обоснование эффективности программ для доноров и инвесторов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложности с переводом качественных социальных изменений в финансовые показатели.

Социальная окупаемость инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> • Упрощает коммуникацию с заинтересованными сторонами, представляя результаты в понятной финансовой форме. • Помогает НПО обосновать необходимость инвестиций, связывая социальные результаты с экономической выгодой. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на измеримости может исказить общую картину, игнорируя нематериальные или трудно измеримые эффекты. • Требуется учета всех социальных факторов, что усложняет анализ и увеличивает затраты на проведение оценки.
-----------------------------------	---	---

Комплексное использование методов внутренней и внешней оценки обеспечивает всестороннюю и объективную характеристику эффективности деятельности НПО. Интеграция различных подходов позволяет минимизировать методологические ограничения, повысить достоверность анализа и сформировать точное представление о воздействии НПО на целевые группы и общество в целом.

Наряду с рассмотренными подходами в последние годы также отмечается устойчивый рост применения передовых технологий в процессах мониторинга и оценки деятельности НПО. Использование анализа больших данных и инструментов искусственного интеллекта значительно расширяет возможности повышения точности, масштабируемости и оперативности оценки результатов программ. Например, платформа GlobalGiving предоставляет НПО инструменты для мониторинга проектов в реальном времени [17]. Так, организации, реализующие образовательные программы в Южной Азии, используют дашборды GlobalGiving для отслеживания таких показателей, как посещаемость школ и успеваемость учащихся, что позволяет оперативно выявлять отклонения, например снижение посещаемости из-за сезонных факторов, и своевременно корректировать программы.

Особое значение приобретают технологии блокчейн, обеспечивающие прозрачность и неизменность данных о расходовании финансовых ресурсов. Примером служит инициатива Всемирной продовольственной программы ООН, которая внедрила блокчейн для мониторинга распределения гуманитарной помощи в лагерях беженцев в Иордании [18]. Такие решения укрепляют доверие доноров, партнеров и общества, снижая риски коррупции и злоупотреблений.

Инновационные платформы для мониторинга и анализа данных в реальном времени позволяют НПО оперативно отслеживать ход реализации проектов, выявлять отклонения и адаптировать стратегии. Эти технологии открывают новые перспективы для комплексной и динамичной оценки воздействия программ. При этом внедрение таких инструментов требует от НПО гибкости, готовности к непрерывному обучению и адаптации к быстро меняющемуся технологическому ландшафту. Применение инновационных решений не только повышает качество оценки, но и способствует укреплению общей эффективности и устойчивости деятельности НПО в долгосрочной перспективе.

Анализ текущей ситуации в Казахстане позволяет предположить наличие институционального дефицита в области методологического обеспечения оценки эффективности деятельности НПО. Отсутствие четко определенных и общепринятых на национальном уровне критериев оценки может ограничивать возможности проведения комплексного, воспроизводимого и

сопоставимого анализа работы гражданского сектора. Это, в свою очередь, потенциально снижает уровень прозрачности и затрудняет стратегическое планирование как для самих НПО, так и для государственных структур, взаимодействующих с ними.

Результаты исследований демонстрируют, что отсутствие стандартизированных подходов к финансированию и оценке НПО приводит к неэффективному распределению ресурсов и ограничению их вклада в социальное развитие [19]. Аналогичные выводы представлены в обзоре государственного финансирования НПО, где подчеркивается необходимость адаптации международных практик к локальным условиям для повышения их устойчивости [20]. В частности, при принятии решений о поддержке и финансировании НПО государственные органы нередко ориентируются на международные стандарты оценки, однако такой подход зачастую применяется без должного учета особенностей национального контекста, включая уровень институционального развития, региональные различия и ограниченность ресурсов.

Одним из актуальных примеров может служить процесс распределения государственного социального заказа, в рамках которого обсуждаются изменения в законодательстве, направленные на преодоление этих ограничений и повышение эффективности взаимодействия между государством и НПО. Согласно данным на 1 января 2025 года, из более чем 23 000 зарегистрированных НПО в Казахстане активными являются свыше 18 000, но лишь около 900 из них ежегодно получают государственное финансирование для реализации социальных проектов [21]. В условиях высокой конкуренции и неоднородности сектора предложен дифференцированный подход к отбору поставщиков услуг в рамках государственного социального заказа, предполагающий использование шкалы институциональной зрелости организаций как количественного критерия.

В рамках предложенной модели предполагается, что:

- более зрелые, устойчивые и профессиональные НПО могут претендовать на финансирование крупных социальных проектов;
- менее опытные, региональные или недавно зарегистрированные организации могут быть ориентированы на реализацию малых проектов.

Разработчики модели указывают на ее потенциальные преимущества, включая более эффективное распределение ресурсов с учетом институциональной зрелости НПО, создание условий для профессионального роста опытных организаций и постепенное развитие компетенций новых участников, а также снижение рисков, связанных с неоправданным усложнением задач [21].

В то же время в сопроводительных документах отмечаются возможные риски, связанные с внедрением данного подхода. Среди них — вероятность неэффективного использования бюджетных средств и несоблюдения сроков реализации проектов менее опытными и институционально неустойчивыми НПО. Кроме того, внедрение модели может повлечь увеличение нагрузки на административные структуры, ответственные за сопровождение и мониторинг деятельности новых участников социального сектора, что, вероятно, потребует дополнительных ресурсов и квалификации.

Данный пример иллюстрирует лишь одну из возможных проблем, связанных с отсутствием стандартизированных критериев оценки эффективно-

сти НПО в Казахстане. Недостаток единых подходов, вероятно, ограничивает возможности формирования устойчивой системы измерения результативности и воздействия деятельности организаций, а также затрудняет внедрение адаптированных к национальному контексту механизмов оценки.

В среднесрочной перспективе внедрение дифференцированной модели оценки и отбора НПО может способствовать переходу от формализованного распределения ресурсов к более целенаправленному и структурированному управлению гражданским сектором. Подобный подход обладает потенциалом для повышения эффективности использования бюджетных средств, стимулирования профессионализации НПО и содействия их устойчивому развитию.

Тем не менее успешная реализация данной практики, вероятно, потребует не только адаптации международных подходов к оценке эффективности, но и разработки национальных стандартов, учитывающих специфику казахстанского контекста, включая уровень организационного развития третьего сектора, региональные особенности и характер взаимодействия между государством и гражданским обществом. Создание таких стандартов может стать ключевым условием для формирования прозрачной, справедливой и воспроизводимой системы оценки, способной поддерживать развитие казахстанских НПО в долгосрочной перспективе.

В условиях современных вызовов и ограниченности ресурсов качественная и всесторонняя оценка, вероятно, является важным инструментом стратегического управления и устойчивого развития гражданского сектора. Применение различных методов и инструментов оценки может способствовать повышению эффективности НПО, укреплению их прозрачности, подотчетности и доверия со стороны доноров, партнеров и общества в целом.

Выводы

Анализ результатов исследования позволяет предположить, что разработка системного и многоуровневого подхода к оценке эффективности деятельности неправительственных организаций в Казахстане может быть значимым шагом для повышения их результативности. Наблюдаемое в настоящее время ограниченное использование международных практик оценки эффективности НПО указывает на потенциальную целесообразность их адаптации к особенностям местного контекста.

В ходе исследования были выявлены определенные методологические ограничения, которые могут снижать применимость предложенных моделей в условиях Казахстана. В частности, недостаток эмпирических данных, основанных на примерах деятельности локальных НПО, ограничивает возможности валидации и практической реализации разработанных подходов. Это подчеркивает возможную потребность в дальнейшем сборе и анализе эмпирических данных для повышения надежности и актуальности оценочных моделей.

Результаты исследования также указывают на ряд перспективных направлений для дальнейших научных изысканий, среди которых можно отметить следующие:

- изучение возможностей разработки национальной системы оценки эффективности НПО с учетом местных особенностей и потребностей;

- рассмотрение включения шкалы институциональной зрелости для более точной оценки организационного развития НПО;
- исследование потенциала применения технологий цифровой аналитики для оптимизации процессов мониторинга и оценки.

Эти направления могут представлять интерес как с академической, так и с практической точки зрения, потенциально способствуя совершенствованию механизмов взаимодействия государства и неправительственного сектора в Казахстане.

В целом исследование предлагает теоретико-методологическую основу, которая может послужить ориентиром для трансформации подходов к управлению и оценке деятельности НПО. В условиях нарастающих социальных вызовов и ограниченности ресурсов переход к научно обоснованным и технологически поддерживаемым стратегиям управления может способствовать повышению устойчивости и общественной значимости третьего сектора. При условии дальнейшей эмпирической проработки и институциональной поддержки предложенные подходы могли бы заложить основу для формирования национальной стратегии развития НПО, направленной на их профессионализацию и укрепление роли в общественных процессах.

Статья подготовлена в рамках программно-целевого финансирования «Исследование потенциала неправительственных организаций в контексте выстраивания общественного договора» (ИРН № BR24993126), финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан..

Список литературы

1. Министерство культуры и информации Республики Казахстан. 23 335 НПО зарегистрировано в Казахстане. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/tam/press/news/details/659408?lang=ru>. (дата обращения: 25.08.2025)
2. MZENGIA S. Assessing the practices and challenges of project monitoring and evaluation system of local NGOs in Addis Ababa: дис. – ST. MARY'S UNIVERSITY, 2021.
3. Molapo L. W. An assessment of the components of an effective monitoring and evaluation system in local NGOs: A case study of Earthchild project // Unpublished Master's thesis, Stellenbosch University, South Africa. – 2019.
4. Mahdi F. The effectiveness of the monitoring and evaluation system in NGOs operating on the Syrian response. – 2023.
5. Karanja J. W., Yusuf M. Role of monitoring and evaluation on performance of non-governmental organizations projects in Kiambu County //International Journal of Management and Commerce Innovations. – 2018. – Т. 6. – №. 1. – С. 649-664.
6. Matyoko P. A. Assessment of the Effectiveness of Monitoring and Evaluation Systems on NGOs Projects Sustainability in Tanzania: дис. – The Open University of Tanzania, 2019.
7. Karani F. N., Bichanga W. O., Kamau C. G. Effective use of monitoring and evaluation systems in managing HIV/AIDS related projects: A case study of local NGOS in Kenya //Science Journal of Business and Management. – 2014. – Т. 2. – №. 2. – С. 67-76.
8. Eremugo I., Okoche J. M. M. Influence of monitoring and evaluation system components on the performance of National Non-Governmental Organizations (NNGOs): A case of Global Aim Uganda //Journal of Business and Strategic Management. – 2021. – Т. 6. – №. 3. – С. 57-81.

9. Mebrahtu E. Perceptions and practices of monitoring and evaluation: international NGO experiences in Ethiopia // *Development in Practice*. – 2002. – Т. 12. – №. 3-4. – С. 501-517.
10. Sawadogo-Lewis T., Bryant R., Robertson T. NGO perspectives on the challenges and opportunities for real-world evaluation: a qualitative study // *Global health action*. – 2022. – Т. 15. – №. 1. – С. 2088083.
11. NGO Policy Briefing Paper No. 3, March 2001. For the NGO Sector Analysis Programme. – <https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Briefing-Paper-3-NGOs-and-Impact-Assessment.pdf>. (дата обращения: 25.08.2025)
12. The Hard Work of Measuring Social Impact, by Julia Hanna on June 14, 2010. – <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-hard-work-of-measuring-social-impact>. (дата обращения: 25.08.2025)
13. Measuring Nonprofit Impact: 25 Metrics & Tools for Success. – <https://nonprofitmegaphone.com/blog/measuring-nonprofit-impact-25-key-metrics-other-tools-for-success>. (дата обращения: 25.08.2025)
14. Aditi Bagchi, How to Measure the Impact of an NGO's Work? – <https://www.vakilkaro.com/blogs/how-to-measure-the-impact-of-an-ngos-work>. (дата обращения: 25.08.2025)
15. Yibin Fabricius Zhang, Too little or too much transparency? Influencing accountability in project management through the practices of using digital technologies, *International Journal of Project Management*, Volume 42, Issue 6, 2024, 102636, ISSN 0263-7863. – <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786324000784>. (дата обращения: 25.08.2025)
16. Chen, H.-T. (2015). Theory-driven evaluation. In *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (pp. 896–900). SAGE Publications.
17. GlobalGiving. Nonprofits. – <https://www.globalgiving.org/nonprofits/>. (дата обращения: 11.09.2025)
18. World Food Programme. Building Blocks. – <https://grok.com/c/4be6262e-8018-4143-a0c4-0538a27b559e>. (дата обращения: 11.09.2025)
19. Kabbdiyeva A., Dixon J. Collaboration between the state and NGOs in Kazakhstan // *International Journal of Community and Cooperative Studies*. – 2014. – Т. 1. – №. 2. – С. 27-41.
20. Ovcharenko V. Government financing of NGOs in Kazakhstan: Overview of a controversial experience // *Int'l J. Not-for-Profit L.* – 2005. – Т. 8. – С. 21.
21. Агзам Абдрахманов. Только 5% НПО ежегодно получают госфинансирование в Казахстане, – <https://exclusive.kz/tolko-5-proezhegodno-poluchajut-gosfinansirovanie-v-kazahstane/>. (дата обращения: 25.08.2025)

References:

1. Ministerstvo kul'tury i informatsii Respubliki Kazakhstan. 23 335 NPO zaregistrirvano v Kazakhstane. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/mam/press/news/details/659408?lang=ru>. (data obrashcheniya: 25.08.2025)
2. MZENGA S. Assessing the practices and challenges of project monitoring and evaluation system of local NGOs in Addis Ababa: дис. – ST. MARY'S UNIVERSITY, 2021.
3. Molapo L. W. An assessment of the components of an effective monitoring and evaluation system in local NGOs: A case study of Earthchild project // Unpublished Master's thesis, Stellenbosch University, South Africa. – 2019.
4. Mahdi F. The effectiveness of the monitoring and evaluation system in NGOs operating on the Syrian response. – 2023.
5. Karanja J. W., Yusuf M. Role of monitoring and evaluation on performance of non-governmental organizations projects in Kiambu County // *International Journal of Management and Commerce Innovations*. – 2018. – Т. 6. – №. 1. – С. 649-664.
6. Matyoko P. A. Assessment of the Effectiveness of Monitoring and Evaluation Systems on NGOs Projects Sustainability in Tanzania: дис. – The Open University of Tanzania, 2019.
7. Karani F. N., Bichanga W. O., Kamau C. G. Effective use of monitoring and evaluation systems in managing HIV/AIDS related projects: A case study of local NGOS in Kenya // *Science Journal of Business and Management*. – 2014.

- Т. 2. – №. 2. – С. 67-76.
8. Eremugo I., Okoche J. M. M. Influence of monitoring and evaluation system components on the performance of National Non-Governmental Organizations (NNGOs): A case of Global Aim Uganda //Journal of Business and Strategic Management. – 2021. – Т. 6. – №. 3. – С. 57-81.
 9. Mebrahtu E. Perceptions and practices of monitoring and evaluation: international NGO experiences in Ethiopia //Development in Practice. – 2002. – Т. 12. – №. 3-4. – С. 501-517.
 10. Sawadogo-Lewis T., Bryant R., Robertson T. NGO perspectives on the challenges and opportunities for real-world evaluation: a qualitative study // Global health action. – 2022. – Т. 15. – №. 1. – С. 2088083.
 11. NGO Policy Briefing Paper No. 3, March 2001. For the NGO Sector Analysis Programme, – <https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Briefing-Paper-3-NGOs-and-Impact-Assessment.pdf>. (data obrashcheniya: 25.08.2025)
 12. The Hard Work of Measuring Social Impact, by Julia Hanna on June 14, 2010, – <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-hard-work-of-measuring-social-impact>. (data obrashcheniya: 25.08.2025)
 13. Measuring Nonprofit Impact: 25 Metrics & Tools for Success, – <https://nonprofitmegaphone.com/blog/measuring-nonprofit-impact-25-key-metrics-other-tools-for-success>. (data obrashcheniya: 25.08.2025)
 14. Aditi Bagchi, How to Measure the Impact of an NGO's Work? – <https://www.vakilkaro.com/blogs/how-to-measure-the-impact-of-an-ngos-work>, (data obrashcheniya: 25.08.2025)
 15. Yibin Fabricius Zhang, Too little or too much transparency? Influencing accountability in project management through the practices of using digital technologies, International Journal of Project Management, Volume 42, Issue 6, 2024, 102636, ISSN 0263-7863. – <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786324000784>, (data obrashcheniya: 25.08.2025)
 16. Chen, H.-T. (2015). Theory-driven evaluation. In The SAGE encyclopedia of social science research methods (pp. 896–900). SAGE Publications.
 17. GlobalGiving. Nonprofits. – <https://www.globalgiving.org/nonprofits/>. (data obrashcheniya: 11.09.2025)
 18. World Food Programme. Building Blocks. – <https://grok.com/c/4be6262e-8018-4143-a0c4-0538a27b559e>. (data obrashcheniya: 11.09.2025)
 19. Kabbdiyeva A., Dixon J. Collaboration between the state and NGOs in Kazakhstan //International Journal of Community and Cooperative Studies. – 2014. – Т. 1. – №. 2. – С. 27-41.
 20. Ovcharenko V. Government financing of NGOs in Kazakhstan: Overview of a controversial experience //Int'l J. Not-for-Profit L. – 2005. – Т. 8. – С. 21.
 21. Agzam Abdrakhmanov. Tol'ko 5% NPO ezhegodno poluchayut gosfinansirovanie v Kazakhstane. – <https://exclusive.kz/tolko-5-npo-ezhegodno-poluchajut-gosfinansirovanie-v-kazahstane/>. (data obrashcheniya: 25.08.2025)

Материал поступил в редакцию 29.08.2025

Утвержден к публикации 22.09.2025