



► **ВЕТИТНЕВ Александр Михайлович**
 Доктор экономических наук, профессор,
 заведующий кафедрой управления
 и технологий в туризме и сервисе

**Сочинский государственный
 университет**
 354000, РФ, г. Сочи,
 ул. Советская, 26а
 E-mail: kafedratuzisma@rambler.ru



► **КРУГЛОВА Марина Сергеевна**
 Аспирант кафедры управления
 и технологий в туризме и сервисе

**Сочинский государственный
 университет**
 354000, РФ, г. Сочи,
 ул. Советская, 26а
 E-mail: marin.kruglova@gmail.com

Ключевые слова

ВОЛОНТЕРСТВО
 ВОЛОНТЕРСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
 УПРАВЛЕНИЕ ВОЛОНТЕРСКИМ ДВИЖЕНИЕМ
 ЭФФЕКТИВНОСТЬ
 ОЦЕНКА

JEL classification

C19, D64, M19

Эффективность управления волонтерским движением в Российской Федерации: методология проведения оценки

Аннотация

На сегодняшний день пласт отечественных исследований эффективности волонтерских организаций еще не сформирован. Имеющаяся информация носит фрагментарный характер, что затрудняет сравнение данных по годам и регионам. Несмотря на существующие практики оценки в деятельности добровольческих организаций, говорить о сложившихся единых формах не приходится. Зачастую организаторы добровольческих объединений не уделяют должного внимания этому вопросу. Авторами подчеркивается необходимость проведения анализа деятельности волонтерских центров и получения выводов об их эффективности. Подобная оценка поможет составить представление о весомых аспектах организации волонтерского движения. В статье представлена разработанная авторами методика оценки эффективности на основе результатов комплексного мониторинга деятельности волонтерских организаций в субъектах Российской Федерации.

ВВЕДЕНИЕ

Оценка деятельности добровольцев, их вклада и воздействия признается сложной задачей в теории и практике волонтерского сектора. Несмотря на то что многие волонтерские организации информируют общественность о своей деятельности через СМИ и публичные отчеты, единой методики оценки эффективности добровольческих организаций сегодня нет. Все существующие системы оценки деятельности предприятий вызывают ряд нареканий в связи с неадаптированностью к отрасли волонтерской деятельности. Преодоление актуальной проблемы возможно с помощью обобщения теоретической базы оценки социальной и экономической эффективности добровольческого труда, разработки инструментария оценки эффективности деятельности волонтерских организаций и анализа динамики изменения показателей.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИЗУЧЕНИЯ ИНСТИТУТА ВОЛОНТЕРСТВА

Одним из важных факторов совершенствования общественных отношений считается эффективная государственная молодежная политика [8], которая строится через социальную практику молодежи путем ее вовлечения, в том числе в волонтерскую деятельность. В условиях постоянного реформирования ведущих сфер жизнедеятельности современного общества поддержка волонтерского движения со стороны российского государства играет особую роль в стабильном социальном развитии страны. Согласно

Концепции содействию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации¹, к числу приоритетных задач государства относится расширение добровольчества.

По данным Фонда «Общественное мнение», опубликованным в 2015 г., число активных добровольцев, осуществляющих свою деятельность в рамках той или иной некоммерческой организации, составляет 7% населения от 18 лет и старше [6]. Это примерно 7 млн чел., что более чем в два раза превышает 3 млн, диагностированных ФОМ в 2013 г. Однако отмечается, что добровольческая деятельность граждан чаще всего кратковременна, нерегулярна. В связи с эпизодическим характером стремления к волонтерству значительное развитие получило его событийное направление [5].

Катализатором роста волонтерского участия принято считать вступление России в золотую декаду спорта: в десятилетие 2010–2020 гг. наша страна получила право принять ряд глобальных спортивных событий. Реализованы волонтерские программы мегасобытий в Казани, Москве, Сочи. В ближайшее время индустрии спорта снова понадобится большое число обученных и имеющих опыт волонтеров – к проведению в 2016 г. Чемпионата мира по хоккею с шайбой в Москве и Всемирных хоровых

¹ О Концепции содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 30 июля 2009 г. № 1054-р // BestPravo. Информационно-правовой портал. URL: www.bestpravo.ru/federalnoje/hj-zakony/y2r.htm.

Efficient Management of the Volunteer Movement in the Russian Federation: An Assessment Methodology

Abstract

At the moment there is a lack of national studies on efficiency of volunteer organizations in Russia. The available information is fragmented, what makes it difficult to compare data according to period and region. Despite the existing practice of volunteer organizations' assessment, it is hard to talk about standardized evaluation forms. The organizers of volunteer organizations often do not pay enough attention to this problem. The authors emphasize the necessity to analyse activities of volunteer centres and arrive at the conclusions on their efficiency. Such an assessment will help get an idea about principal aspects of organization of the volunteer movement. The article provides the authors' assessment technique based on the results of an integrated monitoring of volunteer organizations' activities in the subjects of the Russian Federation.

игр в Сочи. Для проведения чемпионата мира по футболу 2018 г. Международная федерация футбольных ассоциаций (ФИФА) в лице российских организаторов планирует привлечение около 20 тыс. волонтеров.

В качестве наследия Олимпийских и Паралимпийских игр в субъектах РФ создан и функционирует ряд формальных и неформальных волонтерских центров. Помимо самостоятельных добровольческих объединений, существуют ячейки и отряды, созданные на базе вузов, колледжей, школ. Масштабы развития добровольческого движения привлекают пристальное внимание широкой общественности и всех секторов экономики к деятельности добровольческих организаций. При этом общество неоднократно поднимало вопрос о социальной пользе добровольчества. Волонтерство является новым для российского контекста феноменом, поэтому возможности, перспективы и социальный эффект от развития добровольческого движения не вполне понятны как обществу, так зачастую и организаторам добровольческих инициатив, лидерам добровольческого движения.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Определение эффективности волонтерских организаций осложнено их некоммерческой спецификой [1]. Традиционно выделяют следующие проблемы оценки деятельности НКО: невозможность применения критерия

прибыльности, сложность измеримости эффекта, который является результатом деятельности, отсутствие рыночных цен на услуги. Некоторые из результатов волонтерской деятельности поддаются количественной оценке, другие же измерить труднее. Известно, что в практике волонтерской деятельности наиболее простыми параметрами для измерения являются число добровольцев и количество отработанных ими часов в течение определенного периода (например, года или одного проекта, крупного события) [10].

Обзор отечественных и зарубежных публикаций, посвященных теме эффективности волонтерских организаций и ее оценки, обнаруживает концептуальное и методическое разнообразие подходов к решению проблемы. Преобладают пять основных концепций: целевой подход [12], процессный подход [2], подход системных ресурсов, репутационный подход [11], концепция множественности заинтересованных сторон [9]. Ни одна из названных концепций не претендует на универсальность – само их разнообразие свидетельствует о сложности задачи и отсутствии в этой области утвердившихся стандартов.

Современные подходы к оценке являются комплексными и включают в себя элементы нескольких или всех базовых подходов. Некоторыми российскими авторами предлагается трехуровневая оценка результатов деятельности НКО: продукт, результат и эффект [7]. Продукт – это то, что конкретные адресаты

▶ **Aleksandr M. VETITNEV**
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Management and Technology in Tourism and Service Dept.

Sochi State University
354000, RF, Sochi,
Sovetskaya St., 26a
E-mail: kafedratuzrima@rambler.ru

▶ **Marina S. KRUGLOVA**
Postgraduate of Management and Technology in Tourism and Service Dept.

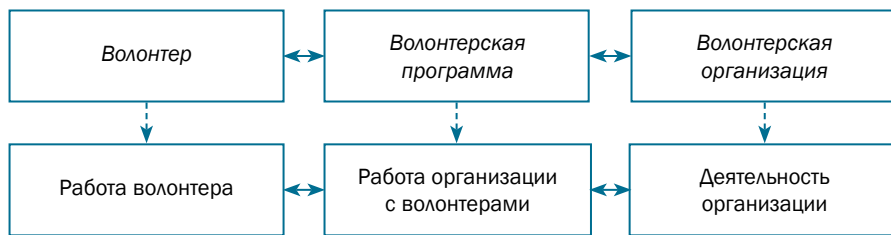
Sochi State University
354000, RF, Sochi,
Sovetskaya St., 26a
E-mail: marin.kruglova@gmail.com

Keywords

VOLUNTEERING
VOLUNTEER ORGANIZATION
VOLUNTEER MOVEMENT MANAGEMENT
EFFICIENCY
ASSESSMENT

JEL classification

C19, D64, M19



Объекты оценки волонтерской деятельности

получили от деятельности НКО. Результат – это то, что изменилось в результате потребления продукта: поведение, уровень благосостояния или жизнь целевой группы. Эффект – это то, что изменилось в структуре проблемы. Эффективность добровольческой деятельности может определяться на основе измерения социального и экономического эффекта от добровольческих действий [3].

Можно выделить уровни оценки и одновременно ее основные объекты: волонтерская организация, волонтерская программа, волонтерская работа (см. рисунок). В первом случае рассматривается общая эффективность или влияние организации, во втором – текущие программы, проекты или услуги, в третьем – волонтерский опыт.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ

В свете вышесказанного была поставлена задача выявить эффективность деятельности организаций добровольческого движения и проследить динамику изменений по годам. Анализ представленных в научной литературе и нормативно-методической документации подходов к мониторингу деятельности организаций различных социальных институтов позволил заключить, что наиболее эффективным является комплексный подход к анализу волонтерских организаций. К результатам мы относим:

1) создание реестра волонтерских организаций Российской Федерации, который охватывает 9 федеральных округов и 77 субъектов РФ, насчитывает 300 волонтерских организаций, в том числе: вузовские ячейки, студенческие отряды, объединения, штабы, волонтерские центры как структурные подразделения вузов, добровольческие объединения и ассоциации, отделы по работе с волонтерами в некоммерческих, спортивных и иных организациях, департаментах молодежной политики;

2) разработку инструментария мониторинга деятельности, включающего показатели эффективности и методику расчета интегрального показателя;

3) сбор данных по выборке организаций метода и оценку эффективности с применением авторской методики.

Потенциал волонтерского ресурса раскрывается нами через ключевые количественные показатели: число зарегистрированных волонтеров и получателей помощи, суммарное число мероприятий, отработанных часов, документов признания государством, документов признания обществом, объем средств, выделенных из бюджета, и частных привлеченных средств, число волонтерских мероприятий на одного волонтера и среднее количество часов, отработанных одним волонтером.

Для решения задачи мониторинга состояния показателей проведено анкетирование трех групп участников волонтерского движения: волонтеров, адресатов волонтерской помощи и непосредственно волонтерских организаций. В общей сложности в ходе исследования было опрошено 478 волонтеров, зарегистрированных в 60 организациях, и 34 получателя волонтерских услуг. Также с использованием вопросника проведена диагностика 19 волонтерских организаций. При изучении волонтерского движения как сложного, многоаспектного явления мы учитываем динамику за 2013–2015 гг.

Оценка эффективности деятельности волонтерских организаций является нетривиальной задачей, основные трудности в решении которой:

- отсутствие четких материальных (финансовых) целей, которые бы планировала достичь волонтерская организация;

- преимущественно социальные эффекты деятельности, создающие трудности при попытке объективизировать их результаты;

- разноразмерность оцениваемых показателей, затрудняющая их интегральную оценку;

- разнообразие организационных форм функционирования волонтерских центров, определяющих различия в подходах к финансированию их работы.

В классической интерпретации под эффективностью чаще всего понимают соотношение эффекта (результата) с объемом затрат, направленных на его достижение. Однако на практике при оценке эффективности нередко используют и динамику изменения определенных показателей – положительную или отрицательную. Учитывая вышеуказанные трудности в оценке деятельности волонтерских организаций второй подход представляется более предпочтительным.

В основу методики оценки эффективности волонтерской деятельности положены следующие принципы:

- доступность используемой информации для получения;
- полнота отображаемых показателей;
- простота и воспроизводимость методики;
- возможность получения количественной интегральной оценки, позволяющей проводить сравнительный анализ по организациям и регионам.

Предлагаемая методика, основываясь на заявленных принципах, учитывает не просто отдельные показатели эффективности волонтерской деятельности, а их совокупность во взаимосвязи и взаимозависимости и выполняется в два этапа:

1) сбор и первичная обработка статистических данных;

2) расчет необходимых статистических показателей и результирующего интегрального показателя.

Сбор статистических данных проводится по трем блокам показателей:

1) показатели, характеризующие деятельность волонтерской организации;

2) показатели, характеризующие работу конкретного волонтера как члена волонтерской организации;

3) показатели, отражающие мнение адресатов волонтерской помощи.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ

Значения показателей, полученные в результате анкетирования заинтересованных сторон (менеджеров волонтерских центров, волонтеров и адресатов волонтерской помощи) и использованные для расчета эффективности волонтерской деятельности, представлены в табл. 1.

На втором этапе проводится расчет интегрального показателя эффективности. Методика предполагает срав-

Таблица 1 – Показатели, используемые для расчета оценки эффективности деятельности волонтерских организаций

Показатель	2012	2013	2014	2015
1. Количество мероприятий суммарное	48,63	58,79	67,63	117,21
2. Число волонтеров	446,4	1241,38	847,94	848,83
3. Число отработанных часов	34334	49689	124343	120503
4. Объем средств, выделенных центру из бюджета	1289227	1276120	227533	291715
5. Объем частных средств, привлеченных центром	162850	112457	141333	156020
6. Число документов признания деятельности центра государством	15,00	15,07	17,63	22,88
7. Число документов признания деятельности центра обществом	16,00	16,83	22,31	20,25
8. Число получателей помощи, выразивших благодарность	25,27	35,57	62,00	43,12
9. Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	9,45	11,02	12,65	13,2
10. Количество часов, отработанных одним волонтером	124,97	149,88	190,19	151,73
11. Число обратившихся за помощью	35,0	50,0	85,3	100,0

Таблица 2 – Значения k_i для расчета интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских центров за период 2013–2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015
1. Количество мероприятий суммарное	0,209	0,150	0,733
2. Число волонтеров	1,781	-0,317	0,001
3. Число отработанных часов	0,447	1,502	-0,031
4. Объем средств, выделенных центру из бюджета	-0,010	-0,822	0,282
5. Объем частных средств, привлеченных центром	-0,309	0,257	0,104
6. Число документов признания деятельности центра государством	0,005	0,170	0,298
7. Число документов признания деятельности центра обществом	0,052	0,326	-0,092
8. Число получателей помощи, выразивших благодарность	0,408	0,743	-0,305
9. Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	0,166	0,148	0,043
10. Количество часов, отработанных одним волонтером	0,199	0,269	-0,202
11. Число обратившихся за помощью	0,429	0,706	0,172

нение полученных результатов (эффектов) с планируемыми. В качестве планируемых результатов в методике используются значения прошлого периода, в качестве полученных – анализируемого. Такое соотношение не противоречит понятию эффективности, поскольку эффективность функционирования сферы волонтерства констатируется в случае, если ее состояние (в экономическом или социальном аспекте) улучшилось по сравнению с прошлым состоянием.

По данным показателям можно проводить сравнительный анализ эффективности волонтерства по годам, а также сравнивать отдельные организации. При разработке методики мы использовали методические подходы, разработанные Б.А. Осиповым с соавторами для оценки различных типов эффективности в сфере туризма [4].

Методика предполагает расчет интегрального показателя эффективности, выполняемый в несколько этапов. Первоначально осуществляется подбор критериальной базы и выбор показателей оценки. Поскольку оцениваемые

показатели являются разноразмерными, то для удобства дальнейших расчетов необходимо нормировать значения рассматриваемых показателей по формуле

$$k_i = \frac{\Delta k}{k_0}, \quad (1)$$

где k_i – нормированный показатель, Δk – изменение показателя за период, k_0 – исходный (плановый) показатель.

В этом случае значения нормированного показателя k_i за период с 2012 по 2015 г. будут выглядеть следующим образом (табл. 2).

После определения k_i интегральный показатель эффективности деятельности волонтерской организации вычисляется по следующей формуле:

$$x = \sum a_i k_i, \quad (2)$$

где x – интегральный показатель эффективности; a_i – весовой коэффициент, указывающий на долю i -пункта исходных данных в интегральном показателе; n – количество пунктов исходных данных.

Для вычисления весового коэффициента a_i предлагается использовать подход, основанный на расчете весовых

значений с помощью метода парных корреляций. В этом случае весовые коэффициенты a_i являются суммами коэффициентов парных корреляций и вычисляются по формуле

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n r_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{t=1}^n r_{jt}}, \quad (3)$$

где r_{ij} – коэффициент парной корреляции между i -м и j -м показателями.

Расчет весовых коэффициентов представлен в табл. 3. Полученные в результате расчетов величины a_i показывают удельный вес i -го показателя в интегральном показателе эффективности. Естественно, что суммарно они составляют единицу.

Используя рассчитанные весовые показатели, можно вычислить значения интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских организаций за каждый год, по которому проводится оценка. Результаты расчетов приведены в табл. 4.

Таблица 3 – Расчет весовых коэффициентов a_j

r_{fj}	Количество мероприятий суммарное	Число волонтеров	Число отработанных часов	Объем средств, выделенных центру из бюджета	Объем средств, привлеченных центром	Число документов признания государством	Число документов признания обществом	Число получателей помощи, выразивших благодарность	Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	Количество часов, отработанных одним волонтером	Число обратившихся за помощью	$\sum_{j=1}^n f_j$	a_j
	1	0,1429	0,7233	-0,7053	0,2620	0,9848	0,5249	0,3117	0,8124	0,1917	0,8639	5,1123	0,1229
	0,1429	1	0,1416	-0,0170	-0,9177	0,0149	0,1221	0,2772	0,3856	0,3828	0,2107	1,7430	0,0419
	0,7233	0,1416	1	-0,9921	0,1499	0,7888	0,9674	0,8693	0,9536	0,7823	0,9702	6,3543	0,1528
	-0,7053	-0,0170	-0,9921	1	-0,2642	-0,7885	-0,9643	-0,8479	-0,9128	-0,7477	-0,9509	-6,1907	-0,1488
	0,2620	-0,9177	0,1499	-0,2642	1	0,3803	0,0888	-0,1482	-0,0516	-0,2993	0,1397	0,3397	0,0082
	0,9848	0,0149	0,7888	-0,7885	0,3803	1	0,6113	0,3858	0,8263	0,2510	0,8981	5,3528	0,1287
	0,5249	0,1221	0,9674	-0,9643	0,0888	0,6113	1	0,9572	0,8776	0,8939	0,8791	5,9581	0,1433
	0,3117	0,2772	0,8693	-0,8479	-0,1482	0,3858	0,9572	1	0,7919	0,9851	0,7466	5,3285	0,1281
	0,8124	0,3856	0,9536	-0,9128	-0,0516	0,8263	0,8776	0,7919	1	0,7245	0,9815	6,3890	0,1536
	0,1917	0,3828	0,7823	-0,7477	-0,2993	0,2510	0,8939	0,9851	0,7245	1	0,6503	4,8146	0,1158
	0,8639	0,2107	0,9702	-0,9509	0,1397	0,8981	0,8791	0,7466	0,9815	0,6503	1	6,3891	0,1536
												$\sum_{j=1}^n \sum_{t=1}^n f_{jt}$	1,0000

Таблица 4 – Расчет интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских организаций за период 2013–2015 гг.

Показатель	2013			2014			2015		
	k_j	a_j	$a_j k_j$	k_j	a_j	$a_j k_j$	k_j	a_j	$a_j k_j$
1. Количество мероприятий суммарное	0,2090	0,1229	0,0257	0,1500	0,1229	0,0184	0,7330	0,1229	0,0901
2. Число волонтеров	1,7810	0,0419	0,0746	-0,3170	0,0419	-0,0133	0,0010	0,0419	0,0000
3. Число отработанных часов	0,4470	0,1528	0,0683	1,5020	0,1528	0,2295	-0,0310	0,1528	-0,0047
4. Объем средств, выделенных центру из бюджета	-0,0100	-0,1488	0,0015	-0,8220	-0,1488	0,1223	0,2820	-0,1488	-0,0420
5. Объем частных средств, привлеченных центром	-0,3090	0,0082	-0,0025	0,2570	0,0082	0,0021	0,1040	0,0082	0,0009
6. Число документов признания деятельности центра государством	0,0050	0,1287	0,0006	0,1700	0,1287	0,0219	0,2980	0,1287	0,0384
7. Число документов признания деятельности центра обществом	0,0520	0,1433	0,0075	0,3260	0,1433	0,0467	-0,0920	0,1433	-0,0132
8. Число получателей помощи, выразивших благодарность	0,4080	0,1281	0,0523	0,7430	0,1281	0,0952	-0,3050	0,1281	-0,0391
9. Число волонтерских мероприятий на 1 волонтера	0,1660	0,1536	0,0255	0,1480	0,1536	0,0227	0,0430	0,1536	0,0066
10. Количество часов, отработанных одним волонтером	0,1990	0,1158	0,0230	0,2690	0,1158	0,0312	-0,2020	0,1158	-0,0234
11. Число обращающихся за помощью	0,4290	0,1536	0,0659	0,7060	0,1536	0,1084	0,1720	0,1536	0,0264
Интегральный показатель эффективности: $x = \sum_{j=1}^n a_j k_j$		0,3424			0,6852			0,0400	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе исследования данные позволили отследить динамику изменения показателей эффективности за отчетный период и сделать следующие выводы.

1. Расчеты показывают, что наибольшую эффективность волонтерские организации страны продемонстрировали в 2014 г. (0,6852). Несколько меньше она была накануне Олимпиады – в 2013 г. (0,3224), что тоже объяснимо с учетом большого количества проводимых мероприятий и Универсиады в Казани. В 2015 г. наступил некоторый спад (0,040), связанный с определенным снижением темпов волонтерской деятельности в межсобытийный период и перегруппировкой направлений деятельности. Однако в целом волонтерскую деятельность в стране можно рассматривать в оцениваемый период как эффективную, поскольку ежегодный интегральный коэффициент выше 0.

2. Волонтерское движение в России не только развивается как часть общемировой тенденции, но и имеет свои собственные вехи. Перспективы развития добровольчества обсуждаются в российском обществе, органах власти, в среде специалистов, экспертов и благополучателей. Волонтерская активность имеет потенциал к переходу из состояния фрагментарности и эпизодичности в перманентную, стабильную гражданскую инициативу. По мере усиления государственной поддержки деятельности волонтерских объединений происходит увеличение их численного состава.

3. Число волонтерских инициатив ежегодно растет, однако успешность волонтерских программ во многом зависит от организационных аспектов и понимания эффективности технологий. Относительно мало внимания в российской науке уделено принципам внутренней организации волонтерских объединений и выяснению того влияния, которое оказывают внешние факторы на их функционирование и внутреннюю структуру. Разработанная методика может быть применена для сравнительной оценки эффективности деятельности отдельных волонтерских организаций. Обозначенный аспект представляет исследовательский интерес и будет рассмотрен нами в следующих публикациях. ■

Источники

1. Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческой сфере: проблемы и решения // Экономический журнал ВШЭ. 2009. № 1. С. 80–100.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002.
3. Никитина Н.Е., Жильцов А.В. Как оценить эффективность работы добровольческих объединений и добровольческих центров // Практическая библиотечка координатора добровольцев: сб. метод. и практ. рекомендаций. Вып. 1: в 25 ч. СПб.: ООО «МультиПроджект-СистемСервис», 2012. Ч. 20.
4. Осипов Б.А., Соколенко В.В., Шмидт Ю.Д. Методика оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма // Вестник ТГЭУ. 2011. № 3. С. 3–11.
5. По доброй воле // Российская газета. Федеральный выпуск. 2015. № 6865(294). URL: <http://rg.ru/2015/12/28/volontery.html>.
6. Ресурсы российского добровольческого движения: аналит. докл. по результатам исследований Фонда «Общественное мнение» 2012–2013 гг. URL: http://soc.fom.ru/uploads/files/Broshura_resursy.pdf.
7. Терентьева И.В. Эффективность работы некоммерческих организаций: опыт и критерии оценки / Обществ. палата Республики Татарстан. URL: http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc.
8. Ширококов В.Н. Развитие мотивации молодежи как этап организации волонтерской деятельности // Международный журнал экспериментального образования. 2014. № 1. С. 102–104.
9. Connolly T., Conlon E., Deutsh S. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach // *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5. Pp. 211–217.
10. Evaluating the volunteer program: contexts and models / J.L. Brudney, A.A. Levin, L. Goodman et al. URL: <http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/73683460>.
11. Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997 // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1998. No. 27(2). P. 184.
12. Price J. The Study of Organizational Effectiveness // *Sociological Quarterly*. 1972. Vol. 13. Pp. 3–15.

References

1. Borisova Ye.I., Polishchuk L.I. Analiz effektivnosti v nekommercheskoy sfere: problemy i resheniya [Measuring the efficiency in non-profit sphere: problems and solutions]. *Ekonomicheskij zhurnal VShE – The HSE Economic Journal*, 2009, no. 1, pp. 80–100.
2. Zub A.T. *Strategicheskiy menedzhment: teoriya i praktika* [Strategic management: theory and practice]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2002.
3. Nikitina N.Ye., Zhil'tsov A.V. Kak otsenit' effektivnost' raboty dobrovol'cheskikh obedineniy i dobrovol'cheskikh tsevtrov [How to assess the efficiency of volunteer organizations and volunteer centers]. *Prakticheskaya bibliotekha koordinatora dobrovol'tsev – Practical Library of Volunteer Coordinators*, Issue 1. St Petersburg, ООО «Mul'tiProdzhektSistemServis», 2012. Vol. 20.
4. Osipov B.A., Sokolenko V.V., Shmidt Yu.D. Metodika otsenki sotsial'no-ekonomicheskoy effektivnosti vnutrennego turizma [Estimation procedure of socio-economic efficiency of domestic tourism]. *Vestnik TGEU – Vestnik of PSUE*, 2011, no. 3, pp. 3–11.
5. Po dobroy vole [Willingly]. *Rossiyskaya gazeta. Federal'nyy vypusk – Russian Newspaper. Federal Issue*, 2015, no. 6865(294). Available at: <http://rg.ru/2015/12/28/volontery.html>.
6. Resursy rossiyskogo dobrovol'cheskogo dvizheniya: analit. dokl. po rezul'tatam issledovaniy Fonda «Obshchestvennoe mnenie» 2012–2013 gg. [Resources of the Russian volunteer movement. Analytical reports based on the research results of Public Opinion Foundation in 2012–2013]. Available at: http://soc.fom.ru/uploads/files/Broshura_resursy.pdf.
7. Terent'eva I.V. *Effektivnost' raboty nekommercheskikh organizatsiy: opyt i kriterii otsenki* [The performance of non-profit organizations: experience and evaluation criteria]. Available at: http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc.
8. Shirobokov V.N. Razvitie motivatsii molodezhi kak etap organizatsii volonterskoy deyatel'nosti [The development of youth's motivation as a stage of volunteer activities]. *Mezhdunarodnyy zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya – International Journal of Experimental Education*, 2014, no. 1, pp. 102–104.
9. Connolly T., Conlon E., Deutsh S. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 1980, vol. 5. pp. 211–217.
10. Brudney J.L., Levin A.A., Goodman L. et al. *Evaluating the volunteer program: contexts and models*. Available at: <http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/73683460>.
11. Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1998, no. 27(2), p. 184.
12. Price J. The Study of Organizational Effectiveness. *Sociological Quarterly*, 1972, vol. 13, pp. 3–15.