

МЕТОДИКИ РАСЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н. А. Борисова

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье сделан акцент на усиливающейся тенденции развития третьего сектора экономики – некоммерческих организаций (НКО). Существенный вклад в это усиление вносит государство, в том числе приняв стратегическое решение о приоритете развития некоммерческих организаций, что нашло отражение в конституционной реформе 2020 г. Однако, кроме государственной поддержки, необходимо отметить и растущую активность гражданского общества, которое все больше участвует в жизни страны, в том числе и посредством помощи некоммерческим организациям. Поддержка государства, проявляющаяся как в идеологическом, так и в финансовом аспектах (путем выдачи грантов), внимание граждан страны накладывают на НКО существенную долю ответственности. Как следствие этой ответственности, некоммерческим организациям необходимы максимальная прозрачность и эффективность ведения деятельности. В связи с этим одной из важных задач является измерение эффективности работы в некоммерческой организации. Автором изложены три подхода к измерению эффективности деятельности некоммерческих организаций, приведены формулы расчетов и примеры их использования. Предложенные подходы позволяют не только измерять эффективность на уровне одной отдельной организации, но и служат источником данных для сравнения в одной территориальной единице, например, в крае или регионе. Следует отметить, что измерение эффективности работы – важный фактор конкурентоспособности НКО в борьбе за привлечение ресурсов, в частности за государственное финансирование. Кроме того, данные об эффективности работы повышают уровень доверия общества, которое в свою очередь выступает источником ресурсов для некоммерческих организаций. Еще одним важным доводом в пользу необходимости измерения эффективности является мотивация сотрудников и волонтеров некоммерческих организаций. Сотрудникам НКО важно эмоциональное удовлетворение от своей работы, так как зачастую материальное вознаграждение достаточно условно. Именно поэтому высока роль морального и эмоционального удовлетворения. Осознание эффективности своей работы – источник вдохновения и мотивация для людей помогающих профессий. Формальная оценка работы организаций грантодателей, предусмотренная в виде отчетности по результатам использования грантов, недостаточна как для сотрудников некоммерческих организаций, так и для широких слоев общественности, поскольку по сути представляет собой подтверждение юридически правильной обоснованности потраченных средств. Отдельное внимание в статье уделено конкретным направлениям в повседневной работе НКО для повышения эффективности их деятельности и формирования уровня доверия той части населения, которая активно вовлечена в деятельность НКО.

Ключевые слова: эффективность, некоммерческий сектор, социальный эффект, уровень доверия.

METHODOLOGY OF ESTIMATING EFFICIENCY OF NON-PROFIT-MAKING ORGANIZATION

Narmina A. Borisova

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article focuses on the growing trend of developing the third sector of economy, i.e. non-profit-making organizations (NPMO). State makes a serious contribution to it, as it made a strategic decision concerning the priority of developing non-profit-making organizations, which was included in the constitutional reform of 2020. However, apart from state support it is necessary to mention a growing activity of civil society that participates in the life of our country more and more vigorously, including through help to NPMO. State support both in ideological and financial aspects (through grants), attention on the part of people place a considerable share of

responsibility on NPMO, therefore these organizations need maximum transparency and efficiency in their work. In view of this an important task is to estimate efficiency of NPMO functioning. The author demonstrates three approaches to estimating efficiency of NPMO and provides formulas of calculations and examples of use. These approaches can help evaluate efficiency on the level of one organization and at the same time give information for making comparisons in a certain territory, for instance, area or region. It should be underlined that estimating work efficiency is an important factor of competitiveness in the struggle for resources, for example for state financing. Besides, information about work efficiency could raise the level of confidence of society, which in its turn acts as a source of reserves for NPMO. Another important reason in favor of the necessity to estimate efficiency is employees' and volunteers' motivation. It is essential for NPMO employees to get emotional satisfaction from their work as very often material reward can be relative, thus the role of moral and emotional satisfaction is very high. Realizing the efficiency of the work is a source of inspiration and motivation for people of helping occupation. The formal appraisal of organization grant-providers' work fixed in the form of accounting by results of using grants is insufficient both for employees of non-profit-making organizations and for the public because it is only the approval of legally correct ground for using money. Special attention in the article is paid to concrete lines in everyday work of NPMO in order to raise efficiency of their work and to establish the level of confidence on the part of people involved in NPMO work.

Keywords: efficiency, non-profit-making sector, social effect, level of confidence.

Развитие некоммерческих организаций (НКО) в Российской Федерации вносит неоценимый вклад в создание социальной защиты населения страны. Важность этого вклада состоит в том, что если коммерческий сектор ориентирован на производство частных благ, удовлетворяющих индивидуальный спрос, то общественный сектор производит общественные блага. Общественные блага – это товары (работы, услуги), которые удовлетворяют общественные потребности. Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность (деятельность, сопутствующую основной) лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы¹.

За последние годы роль третьего сектора, как часто называют некоммерческую сферу, в жизни российского общества многократно возросла, о чем свидетельствует беспрецедентный рост гражданского участия в деятельности некоммерческих организаций и волонтеров². А конституционная реформа 2020 г. обозначила развитие социальной сферы в качестве одного из приоритетов государственного развития [1].

Однако это развитие выдвигает определенные требования и к самим НКО. Одно из таких требований – необходимость построения эффективной работы в некоммерческих организациях. В связи с этим актуальными вопросами при управлении некоммерческими организациями являются подходы к измерению эффективности их деятельности и конкретные способы расчетов.

Рассмотрим подход к измерению эффективности НКО через целеполагание.

Данный подход подразумевает не только следование формальным целям, предъявляемым грантодателями к некоммерческим организациям, но и в большей степени эффективное целеполагание лидером некоммерческой организации. Постановка как финансовых целей, так и целей в области маркетинга и управления персоналом требует определенных знаний и навыков от руководителя организации. Требования к целям, принятые в коммерческом секторе, такие как конкретность, измеримость, реалистичность, важность и ограниченность во времени, которую в менеджменте называют системой SMART, применимы и в некоммерческом секторе.

Приведем пример. Руководитель НКО «Ромашка» ставит перед своими сотрудниками задачу привлечь в организацию гранты на общую сумму 5 млн рублей – финансовая, измеримая, достижимая цель.

¹ См.: Федеральный закон от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в ред. от 19 декабря 2022 г.).

² См.: Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2022 год. – М. : Общественная палата Российской Федерации, 2022.

Маркетинговой целью может быть достижение совокупного упоминания в СМИ не менее 300 раз за год, а целью в области персонала – привлечение не менее 200 новых волонтеров за год. Целеполагание в НКО, сделанное в формате SMART, позволит применить такой способ расчета эффективности, как метод измерения отклонений целедостижения:

$$\text{ЭФФ}_{\text{ц}} = \Phi / \Pi \cdot 100\%,$$

где $\text{ЭФФ}_{\text{ц}}$ – эффективность целедостижения;

Φ – фактические показатели на конец периода;

Π – плановые показатели на начало периода.

При этом возможно несколько ситуаций.

Если $\text{ЭФФ}_{\text{ц}} > 0$, то запланированные цели перевыполнены.

Если $\text{ЭФФ}_{\text{ц}} = 0$, то запланированные цели достигнуты в полном объеме.

Если $\text{ЭФФ}_{\text{ц}} < 0$, то запланированные цели не достигнуты.

Для осуществления такого подсчета должен быть определен конкретный период, например год, цели поставлены в конце предыдущего года на будущий, а в конце следующего года обязателен подсчет и анализ отклонений. Целью такого анализа является выявление причинно-следственных связей и корректировка планов на следующий год.

Вторым, более сложным подходом к анализу эффективности НКО может служить расчет экономической эффективности деятельности:

$$\text{ЭФФ}_{\text{д}} = \Phi / \Pi \cdot 100\%,$$

где $\text{ЭФФ}_{\text{д}}$ – эффективность деятельности организации;

Φ – сумма фактического результата от деятельности на конец периода;

Π – плановые показатели затрат на начало периода.

При этом возможно несколько ситуаций.

Если $\text{ЭФФ}_{\text{д}} > 0$, то фактически полученный результат выше планового.

Если $\text{ЭФФ}_{\text{д}} = 0$, то плановый результат достигнут в полном объеме.

Если $\text{ЭФФ}_{\text{д}} < 0$, то плановый результат деятельности не достигнут.

Сложностью использования этой формулы для определения эффективности деятельности НКО заключается в самом понятии «результат». Что является результатом деятельности НКО и как этот результат измерить?

В НКО традиционно используют три уровня определения результата [3].

Первый уровень – продукт, то, что конкретные люди получили от деятельности НКО. Например, если НКО занимается сбором вещей для малообеспеченных слоев населения, то это количество и качество полученных вещей; если пристройством питомцев, то это количество питомцев, нашедших своих хозяев; если организацией спортивных мероприятий для людей с ограниченными возможностями, то это количество человек, принявших участие в таких мероприятиях; если просветительской деятельностью, то это количество человек, посетивших обучающее мероприятие, и т. п.

Второй уровень – результат, то, что изменилось после применения продукта. Например, изменение уровня благосостояния отдельных людей или семей до и после получения ими вещей, либо уровень счастья до и после приобретения питомца, либо изменение уровня качества жизни целевой группы до и после участия в спортивных мероприятиях и т. п.

Для того чтобы собрать информацию об этом, необходимо определить способ сбора информации и инструменты. Это может быть анкетирование, тестирование, интервью, опрос, сбор отзывов, наблюдение. Инструментами фиксации результатов могут быть анкеты с возможностью выставить баллы, прохождение онлайн-тестов, отзывы как по телефону, так и собранные лично с фиксацией на диктофон, видео- или бумажный носитель и применением балльной системы оценки, измерение уровня счастья до и после жизненных из-

менений путем прохождения онлайн-тестирования (одной из самых известных методик измерения счастья является Оксфордский опросник счастья)¹, при этом возможна и разработка релевантных тестов специально для таких измерений.

Для корректности расчетов необходимо привести полученные значения к сопоставимому с затратами виду, например, при помощи перевода в проценты.

Третий уровень определения результата деятельности НКО – эффект, который происходит за счет изменений в самой структуре проблемы, так как любая программа НКО имеет дело с какой-то общественной проблемой. Если у деятельности НКО есть устойчивые результаты, то будут и долгосрочные, структурные изменения. Речь идет о синергетическом эффекте, проявляемом на уровне целевой группы благодаря долгому и системному воздействию на проблему, что с течением времени изменяет социум в целом.

Расчет этого эффекта обычно вызывает затруднения.

Во-первых, не всегда очевидно, как измерить эффект и вклад конкретной организации в достижение социального эффекта. Например, как узнать, что молодые люди стали практиковать безопасный секс именно благодаря разъяснительной работе конкретного НКО?

Для расчета этого показателя необходимо вести учет охвата населения в рамках деятельности НКО, занимающейся в конкретном регионе разъяснительной работой; осуществлять наблюдение и проводить замеры изменений в жизни людей, охваченных ее деятельностью; проводить сравнительный анализ охватов и изменений во всех НКО, занимающихся одним видом деятельности в рамках конкретного региона.

Во-вторых, безусловно, накопленный социальный эффект – это результат деятельности не только НКО. Любая деятельность человека дает тот или иной социальный эффект. Например, ряд факторов, в

том числе и тренд на здоровый образ жизни у молодежи, дал накопленный социальный эффект, выраженный в снижении употребления алкогольных напитков среди этой группы населения². Для понимания роли и вклада НКО в тот или иной накопленный социальный эффект также необходима исследовательская деятельность, включающая в себя сбор данных, например, методом анкетирования и опроса. В ходе проведения такого исследования необходимо выявление всех факторов, воздействующих на конкретную проблему и оценку веса каждого фактора, который приводил к изменениям в конкретном регионе.

Третьим подходом в измерении ценности результата деятельности НКО, рассмотренным в рамках данной статьи, является оценка стоимости ресурсов, которую общество готово заплатить за создание общественного блага.

Общая сумма пожертвований, сборов и иных видов материальной и нематериальной поддержки, которую получает конкретная НКО за отчетный период, может свидетельствовать об объективной оценке ее результата населением, в том числе коммерческими организациями, участвующими в такой поддержке. Кроме того, это свидетельствует и об общественном признании деятельности такой организации со стороны населения.

Структуру материальной и нематериальной поддержки предлагаем анализировать в четырех разрезах:

- 1) государственные субсидии и гранты;
- 2) благотворительные взносы физических лиц (пожертвования);
- 3) благотворительные взносы коммерческих организаций (пожертвования);
- 4) волонтерский труд.

Такой анализ позволит сделать вывод о развитости того или иного направления и спланировать усилия некоммерческой ор-

¹ URL: <https://psytests.org/life/ohi.html>

² URL: <https://xn--80aapampemcchmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/evgeniy-bryun-spros-na-alkogol-sredimolodezhi-snizhaetsya>

ганизации по привлечению помощи на следующий период.

Чем больше общественных благ создается в некоммерческом секторе, тем более он эффективен. Граждане, бизнес, правительство оценивают совокупный социальный эффект, его полезность, направляя тем или иным способом часть имеющихся в своем распоряжении ресурсов на создание общественных благ. Следовательно, чем большая доля ресурсов направляется на общественное благо, тем больше уровень доверия некоммерческому сектору и тем более эффективным он признается общественностью.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что основные усилия НКО для повышения своей эффективности должны быть направлены:

– на формирование уровня доверия населения к своей деятельности;

– трансляцию ценностей, которую создают НКО;

– работу над «точностью попадания» созданных общественных благ;

– привлечение большего количества средств в различных формах;

– привлечение волонтеров;

– контроль уровня затрат.

Измерение эффективности деятельности НКО в свою очередь служит для формирования уровня доверия той части общества, которая активно участвует в благотворительной деятельности.

При накоплении данных по любому из трех предложенных подходов к измерению эффективности их можно будет анализировать в динамике, делая вывод об эффективности развития некоммерческого сектора в целом и конкретной НКО в частности.

Список литературы

1. Андриенко А. И. О соотношении понятий «общественные объединения», «некоммерческие организации» и «социально ориентированные некоммерческие организации» // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 3 (29). – С. 64–69.
2. Гаврилюк Р. В., Томин И. С. К вопросу о роли некоммерческих организаций в жизни общества // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 15. – С. 486–489.
3. Грищенко Ю. И. Оценка экономической и социальной эффективности некоммерческой организации // Некоммерческие организации в России. – 2013. – № 5. – С. 44–49.
4. Из спасателей в профессионалы. Гид по развитию управленческих компетенций руководителей НКО. – М. : Автономная некоммерческая организация «Центр развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций «Девелопмент-групп», 2018.
5. Ляндау Ю. В. Модели управления процессно-ориентированной структурой // Инновации и инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 114–117.
6. Ляндау Ю. В. Процессно-проектное управление организациями комплекса ЖКХ // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 4 (70). – С. 52–60.

References

1. Andrienko A. I. O sootnoshenii ponyatiy «obshchestvennye obedineniya», «nekommercheskie organizatsii» i «sotsialno orientirovannye nekommercheskie organizatsii» [Concerning Correlation of Terms 'Public Association', 'Non-Profit-Making Organizations' and 'Socially-Oriented Non-Profit-Making Organizations']. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Surgut State University], 2020, No. 3 (29), pp. 64–69. (In Russ.).

2. Gavriluk R. V., Tomin I. S. K voprosu o roli nekommercheskikh organizatsiy v zhizni obshchestva [Concerning the Role of Non-Profit-Making Organization in Life of Society]. *Alleya nauki* [Science Alley], 2017, Vol. 2, No. 15, pp. 486–489. (In Russ.).
3. Grishchenko Yu. I. Otsenka ekonomicheskoy i sotsialnoy effektivnosti nekommercheskoy organizatsii [Estimating Economic and Social Efficiency of Non-Profit-Making Organization]. *Nekommercheskie organizatsii v Rossii* [Non-Profit-Making Organizations in Russia], 2013, No. 5, pp. 44–49. (In Russ.).
4. Iz spasateley v professionaly. Gid po razvitiyu upravlencheskikh kompetentsiy rukovoditeley NKO [From Rescuers to Professionals. The Guide on Developing Managerial Competences of NPMO Executives]. Moscow, Autonomous Non-Profit-Making Organization 'The Center of Development and Support of Socially Oriented NPMO 'Development-Group', 2018. (In Russ.).
5. Lyandau Yu. V. Modeli upravleniya protsessno-orientirovannoy strukturoy [Models of Managing Process-Oriented Structure]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2013, No. 4, pp. 114–117. (In Russ.).
6. Lyandau Yu. V. Protsessno-proektnoe upravlenie organizatsiyami kompleksa ZhKKh [Process-Project Management of Organizations of Housing and Public Facilities Complex]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 4 (70), pp. 52–60. (In Russ.).

Сведения об авторе

Нармина Ахмедовна Борисова

кандидат экономических наук, доцент
базовой кафедры благотворительного
фонда поддержки образовательных программ
«Капитаны» «Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Borisova.NA@rea.ru

Information about the author

Narmina A. Borisova

PhD, Assistant Professor of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Borisova.NA@rea.ru