

DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.3.13>

UDC 338.2

LBC 65.050

Submitted: 02.06.2025

Accepted: 23.06.2025

THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE STRATEGIC EFFECTIVENESS OF SOCIALLY ORIENTED NPOs

Artyom P. Kupchik

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation

Abstract. The non-profit sector today is an important agent of territorial economic development. In the light of this fact, non-profit organizations find it difficult to assess their strategic effectiveness due to its complexity and the lack of tools. The subject of the study is strategic effectiveness in operation of the non-profit sector. The purpose of the study is to develop a methodology for assessing the strategic effectiveness of socially oriented non-profit organizations. The hypotheses are put forward: the strategic effectiveness of socially oriented non-profit organizations is a complex aggregated indicator that includes performance indicators for various areas of the organization's functioning; the strategic effectiveness of socially oriented non-profit organizations is a significant factor in successful regional socio-economic development. Comparative analysis, synthesis and decomposition are used to analyze the existing approaches to determining the strategic effectiveness of the non-profit sector, which establishes the basis for the author's assessment methodology. The methodology focuses on four dimensions of the strategic effectiveness of socially oriented non-profit organizations, including the economic, social, marketing and personnel dimension. The methodology can be used in the activities of socially oriented non-profit organizations to improve the quality of their strategic analysis and management. The author's model can serve as a foundation for the development of an assessment tool for narrowly specialized non-profit organizations.

Key words: socially oriented not-for-profit organizations, strategic effectiveness, strategic analysis, methodology, assessment.

Citation. Kupchik A.P. The Methodology for Assessing the Strategic Effectiveness of Socially Oriented NPOs. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2025, vol. 27, no. 3, pp. 160-173. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.3.13>

УДК 338.2

ББК 65.050

Дата поступления статьи: 02.06.2025

Дата принятия статьи: 23.06.2025

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО

Артем Павлович Купчик

Владивостокский государственный университет, г. Владивосток, Российская Федерация

Аннотация. Некоммерческий сектор сегодня выступает важным агентом территориального экономического развития. При этом проблемой для современных некоммерческих организаций является сложность оценки своей стратегической эффективности из-за комплексности этого понятия и отсутствия четкого инструментария. Предмет исследования – это стратегическая эффективность в условиях некоммерческого сектора. Цель исследования – разработать методику оценки стратегической эффективности для социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СОНКО). Выдвинуты гипотезы: стратегическая эффективность СОНКО является комплексным агрегированным индикатором, включающим в себя показатели эффективности по различным отраслям функционирования организации; стратегическая эффективность СОНКО выступает значимым фактором успешного регионального социально-экономического развития. Посредством компаративного анализа, метода синтеза и декомпозиции проанализированы существующие подходы к определению стратегической эффективности некоммерческого сектора, выделены и дополнены функциональные зоны воздействия, на основе которых сформирована авторская методика оценки. Она концентрируется

на четырех измерениях стратегической эффективности СОНКО: экономической, социальной, маркетинговой и кадровой. Полученная методика может быть использована в деятельности некоммерческих организаций социальной направленности для повышения качества их стратегического анализа и управления. На основе авторской модели может быть разработан оценочный инструментарий для некоммерческих организаций узкой специализации.

Ключевые слова: социально ориентированные некоммерческие организации, стратегическая эффективность, стратегический анализ, методика, оценка.

Цитирование. Купчик А. П. Методика оценки стратегической эффективности социально ориентированных НКО // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2025. – Т. 27, № 3. – С. 160–173. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.3.13>

Введение

Современный некоммерческий сектор ускоренными темпами перенимает передовой опыт коммерческих предприятий в области стратегического развития и управления. При этом вопрос измерения стратегической эффективности социально ориентированных некоммерческих организаций остается недостаточно изученным. Существующие исследовательские подходы отличаются фрагментарностью выбираемых метрик для расчета или общим характером. В то же время организации «третьего сектора», будучи проводниками государственной социально-экономической политики, сегодня играют важную роль в обеспечении регионального развития. От объективности измерения эффективности СОНКО зависят как перспективы развития некоммерческой отрасли региона, так и масштаб ее социального воздействия.

Цель исследования – разработать методику оценки стратегической эффективности СОНКО. Для этого проанализированы имеющиеся подходы к оценке, из них выделены и дополнены ключевые аспекты, на основании которых сформирована итоговая методика.

В рамках исследования сформулированы следующие гипотезы:

1) стратегическая эффективность СОНКО является комплексным агрегированным индикатором, включающим в себя показатели эффективности по различным отраслям функционирования организации;

2) стратегическая эффективность СОНКО выступает значимым фактором успешного регионального социально-экономического развития.

Объект и методы исследования

Результаты, описанные в настоящей статье, были достигнуты с использованием методов компаративного анализа, декомпозиции и синтеза для систематизации существующих подходов к оценке стратегической эффективности СОНКО, деконструкции понятия «стратегическая эффективность», выявления функциональных зон воздействия и формирования авторской модели оценки.

В исследовании изучены работы следующих авторов: Ю.И. Грищенко [Грищенко, 2013], С.В. Павловская и В.Е. Герасимчук [Павловская и др., 2019], Л.А. Мещерякова [Мещерякова, 2020], Ю.С. Положенцева [Положенцева и др., 2022], Н.С. Звонарева и Т.И. Музалева [Звонарева и др., 2022]. Среди проблем исследований указанных авторов можно отметить:

– концептуальное сужение понятия «стратегическая эффективность СОНКО»: во главу угла чаще всего ставятся либо только экономические аспекты, либо комбинация экономической эффективности и эффективности социального продукта НКО;

– обоснование значимости оценки стратегической эффективности без предложения конкретных инструментов для ее проведения;

– выделение обособленных групп метрик эффективности без установления взаимосвязей между ними.

Также необходимо обратить внимание на исследование М. Аборамадана [Performance Measurement ... , 2021], где авторами предложена комплексная система измерения стратегической эффективности НКО из экономических и неэкономических показателей, и работу Д. Хаяна [Haiyan, 2010], в которой рассматривается функциональность сбалансиро-

ванной системы показателей для нужд НКО. Нарботки указанных исследователей включены в авторскую методику оценки.

Результаты и обсуждение

Под социально ориентированными НКО в настоящем исследовании понимается организация в форме юридического лица, состоящая в государственном реестре СОНКО, действующая на территории субъекта Российской Федерации для решения социальных, культурных, образовательных, экономических, научных и иных задач и проблем в рамках целей регионального социального-экономического развития и не имеющая в качестве основной цели извлечение прибыли. Основное отличие СОНКО от коммерческих компаний состоит в том, что деятельность СОНКО нацелена на достижение социального эффекта (решение структурной социальной проблемы), направлена во внешнюю среду, а деятельность коммерческих предприятий априори нацелена на достижение экономического эффекта (повышение рентабельности) для внутренней среды. Исследовательское внимание к некоммерческому сектору обусловлено его особенностями: СОНКО интегрируются в социально-экономическую конфигурацию региона, выполняют некоторые функции по развитию субъекта базирования под эгидой местных властей, стимулируют развитие добровольчества и благотворительности в регионе, являются экономически неустойчивыми и полагаются на внешнюю материальную поддержку [Дворядкина, Простова, 2020, с. 5]. Соответственно, СОНКО критически важно объективно оценивать свою эффективность и эффективность своего социального продукта для выживания в неустойчивой и конкурентной среде, оказания позитивного влияния на целевые группы населения региона и, как следствие, повышения значимости в социально-экономической конфигурации субъекта базирования.

Хотя и коммерческие, и некоммерческие организации в сущности объединяет единая проблема экономической эффективности (увеличение производственных показателей на единицу затрат), СОНКО сталкиваются с необходимостью сбора и анализа как исчисляемых, так и неисчисляемых показате-

лей, поскольку конечный результат деятельности СОНКО – это всегда социальное благо в той или иной форме для целевой аудитории. Для измерения эффективности производственной деятельности в коммерческой сфере традиционно используются системы взаимосвязанных показателей – показатели эффективности (ПЭ), результативности (ПР) и ключевые показатели эффективности (КПЭ). ПР отражают результаты деятельности за прошедший отчетный период, а ПЭ помогают связать результаты по подразделениям с общей стратегией компании. Сами по себе эти индикаторы дают лишь ретроспективную картину по отдельным областям функционирования бизнеса. На основе ПР и ПЭ разрабатываются КПЭ – это количественные показатели эффективности по основным видам деятельности компании, которые позволяют измерить ее комплексное состояние и выявить отклонения от нормы [Parmenter, 2017, p. 217–218].

Тем самым стратегическая эффективность СОНКО складывается из их способности достигать плановые КПЭ. Опираясь на профильные исследования [Performance Measurement ... , 2021; Положенцева и др., 2022; Звонарева и др., 2022], можно выделить четыре компонента стратегической эффективности СОНКО:

1. Экономическая эффективность – определяет экономическую устойчивость СОНКО.
2. Маркетинговая эффективность – демонстрирует успешность позиционирования СОНКО в публичном поле.
3. Операционная эффективность – показывает успешность профильной деятельности СОНКО и качество ее социального продукта.
4. Кадровая эффективность – характеризует оптимальность всех кадровых процессов СОНКО.

Соответственно, предлагаемая авторская методика должна охватывать все указанные подвиды эффективности, учитывать качественные и количественные индикаторы, предлагать конкретные способы и источники их сбора.

К показателям экономической эффективности в авторской методике отнесены следующие:

1. Привлеченные активы (A_n) – индикатор совокупного объема экономических по-

ступлений для СОНКО из разных источников в монетарной и товарной форме. Рассчитывается по формуле (1):

$$A_{\pi} = \Pi_{\text{ден}} + \Pi_{\text{тов}} + \text{Гранты}, \quad (1)$$

где $\Pi_{\text{ден}}$ – денежные пожертвования (в форме финансовых транзакций на счета СОНКО) за определенный период; $\Pi_{\text{тов}}$ – товарные пожертвования (в форме нефинансовых материальных объектов, переданных СОНКО; рассчитывается по стоимости товаров) за определенный период; Гранты – грантовые поступления на счета СОНКО от государственных и частных фондов, организаций и лиц за определенный период.

Перечисленные виды поступлений являются целевыми (передаются сугубо для реализации общественно полезной деятельности), подотчетными и неустойчивыми (их объем не гарантирован по умолчанию); в целях снижения сопутствующих рисков проводится диверсификация источников финансирования.

2. Расходы – показатель оттока активов с баланса СОНКО на поддержание ее деятельности. Рассчитывается по формуле (2):

$$\text{Расходы} = Z_{\text{адм}} + Z_{\text{опер}} + Z_{\text{мар}} + \text{иные расходы}, \quad (2)$$

где $Z_{\text{адм}}$ – административные затраты (содержание штата, имущества, оплата налогов); $Z_{\text{опер}}$ – операционные затраты (разработка и реализация социального продукта) в денежном выражении; $Z_{\text{мар}}$ – затраты на маркетинг (проведение рекламных кампаний, содержание маркетинговых активов и пр.).

К иным расходам могут относиться затраты на обучение персонала, модернизация оборудования, передача товарных пожертвований нуждающимся и иные категории по усмотрению руководителя.

3. Затраты на благополучателя ($Z_{\text{бп}}$) – индикатор для оценки соотношения израсходованных СОНКО активов и масштаба ее социального воздействия. Рассчитывается по формуле (3):

$$Z_{\text{бп}} = \frac{Z_{\text{пр.факт}}}{N_{\text{бп.факт}}}, \quad (3)$$

где $Z_{\text{пр.факт}}$ – фактические затраты на социальный продукт (общая сумма расходов на разработку и реализацию конкретного социального продукта) в

денежной форме; $N_{\text{бп.факт}}$ – фактическое число благополучателей для данного социального продукта.

На основании этого показателя в дальнейшем проводится сравнение и отбор наиболее эффективных форматов социального продукта по соотношению «затраты-отдача».

4. Средний объем пожертвований на филантропа ($O_{\text{срф}}$) – индикатор экономического потенциала аудитории и филантропов СОНКО. Рассчитывается по формуле (4):

$$O_{\text{срф}} = \frac{\Pi_{\text{ден}} + \Pi_{\text{тов}}}{N_{\text{ф}}}, \quad (4)$$

где $N_{\text{ф}}$ – общее число филантропов за определенный период.

Данный показатель помогает спрогнозировать общий объем поступлений на перспективу и выявить необходимость дополнительной диверсификации их источников.

5. Баланс доходов / расходов ($B_{\text{др}}$) – самая значимая экономическая метрика, отражающая степень покрытия всех расходов на функционирование СОНКО. Рассчитывается по формуле (5):

$$B_{\text{др}} = \frac{A_{\pi} + \text{иные доходы}}{\text{Расходы}}. \quad (5)$$

Категория «иные доходы» включает в себя членские взносы, доходы от собственности СОНКО и иные поступления, не запрещенные профильным законодательством. Этот индикатор может принимать три значения: при $B_{\text{др}} > 1$ доходы превышают расходы и позволяют формировать запасы; при $B_{\text{др}} = 1$ доходы полностью покрывают расходы без возможности отложить средства на перспективу; при $B_{\text{др}} < 1$ расходы превышают доходы, имеется явный риск неплатежеспособности СОНКО.

Соотношение рассмотренных метрик графически отражено на рисунке 1 (здесь и далее – «прямая связь» означает непосредственное участие одного показателя в расчете другого, «косвенная связь» означает непрямое влияние одного показателя на другой).

Все экономические индикаторы для СОНКО являются исключительно количественными, доступными для сбора и расчета.

Они не относятся напрямую к целям регионального социально-экономического развития, но играют важную роль для диагностики «здоровья» СОНКО.

В основе измерения операционной эффективности СОНКО лежит абстрактное понятие «результат деятельности НКО»; Ю.И. Грищенко [Грищенко, 2013] разделяет его на три уровня:

1) продукт (output) – то, что целевая аудитория получила от деятельности СОНКО (любой проект или мероприятие, направленное на решение данной социальной проблемы);

2) результат (outcome) – то, что изменилось у целевой группы в результате потребления продукта (уровень благосостояния, знаний, поведение или жизнь в целом);

3) эффект (impact) – то, что изменилось в структуре общественной проблемы, на решение которой направлена деятельность СОНКО; долгосрочные и системные позитивные изменения на уровне социума.

С позиции имеющихся ресурсов и возможностей результат является зоной прямого воздействия СОНКО, а эффект – лишь косвенного, поскольку достижение социального эффекта требует длительной и многосторон-

ней работы на многих уровнях принятия решений. Тем не менее социальный эффект допустимо рассматривать как стратегический ориентир СОНКО, а его достижение – как сверхзадачу организации. Все три уровня также должны увязываться с приоритетами регионального социально-экономического развития.

К показателям операционной эффективности относятся:

1. Осуществимость продукта ($O_{пр}$) – количественная метрика, описывающая экономическую целесообразность социального продукта СОНКО. Рассчитывается по формуле (6):

$$O_{пр} = \frac{Z_{пр.факт}}{Z_{пр.план}}, \quad (6)$$

где $Z_{пр.план}$ – планируемые затраты на разработку и реализацию социального продукта в денежном выражении.

Этот индикатор может принимать три значения: при $O_{пр} > 1$ фактические затраты превышают плановые, создание продукта нецелесообразно и требует пересмотра; при $O_{пр} = 1$ фактические затраты совпадают с плановыми и продукт экономически жизнеспособен; при $O_{пр} < 1$ фактические затраты ниже

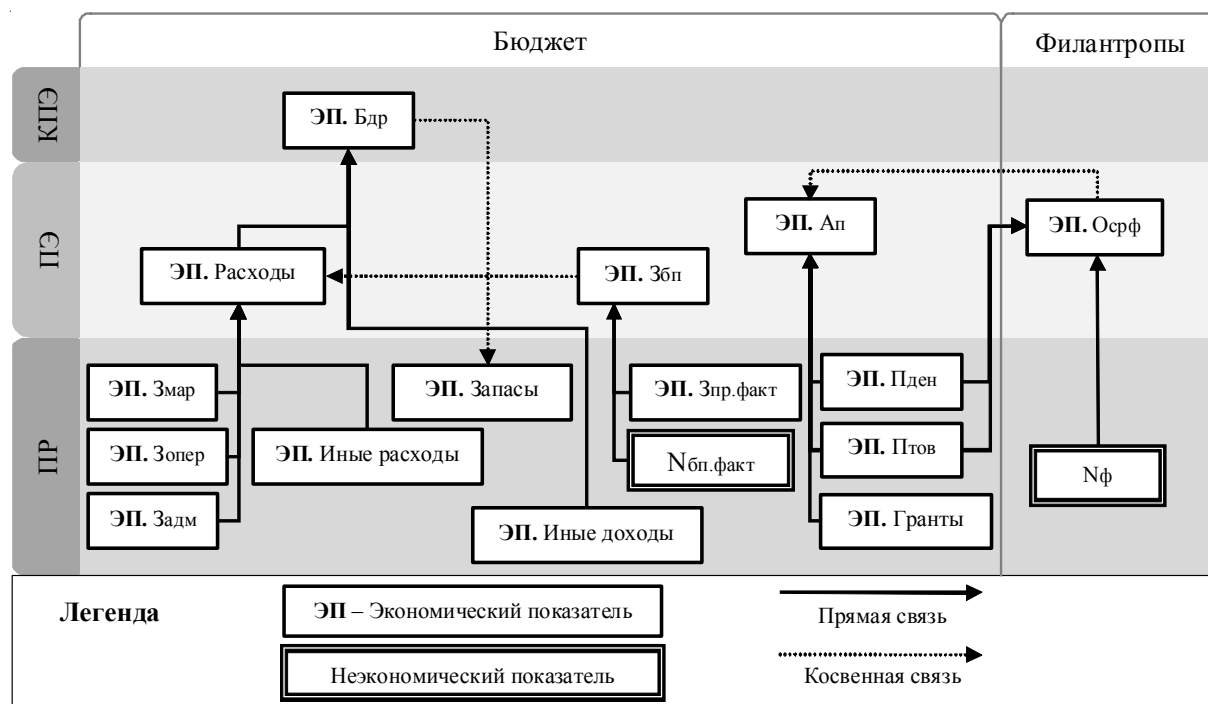


Рис. 1. Взаимосвязь экономических метрик в авторской методике оценки

Fig. 1. Interconnectedness of economic indexes in the author's assessment methodology

Примечание. Составлено автором.

плановых, продукт жизнеспособен, но требуются корректировка и перераспределение финансового излишка.

2. Востребованность продукта ($V_{пр}$) – количественный показатель, демонстрирующий популярность продукта среди целевой аудитории. Рассчитывается по формуле (7):

$$V_{пр} = \frac{N_{бп.факт}}{N_{бп.план}}, \quad (7)$$

где $N_{бп.план}$ – планируемое число благополучателей – потребителей социального продукта СОНКО за определенный период.

Этот показатель также может принимать три значения: при $V_{пр} > 1$ фактическое число благополучателей превышает плановое, продукт отвечает интересам целевой группы, есть перспектива для расширения масштабов; при $V_{пр} = 1$ фактическое число благополучателей совпадает с плановым, продукт интересен для аудитории; при $V_{пр} < 1$ фактическое число благополучателей ниже планового, продукт либо недостаточно прорекламирован, либо неинтересен целевой аудитории.

3. Полезность продукта ($\Pi_{пр}$) – качественная метрика, отражающая степень соответствия продукта интеллектуальным, познавательным, бытовым, эстетическим и иным потребностям целевой группы; выражается в процентах. После ознакомления целевой группы с продуктом необходим сбор субъективных мнений о нем, например, в форме анкетирования, опросов или интервью.

Для преобразования получаемых качественных данных в количественные применяются статистические методы анализа: кодирование (каждому ответу в вопросах с выбором присваивается численное значение в зависимости от наличия или отсутствия определенной характеристики), шкалирование (текстовые оценки преобразуются в числовые), контент-анализ (по заданным кодам выявляются повторяющиеся темы и паттерны ответов). Полученные количественные показатели приводятся к процентному виду и усредняются, чтобы показать общую картину соответствия данного продукта запросам целевой аудитории. Предварительно СОНКО устанавливает пороговое значение полезности (для каждого отдельного продукта или каждой ха-

рактеристики данного продукта оно может быть индивидуальным; допустимо ориентироваться на средний показатель – 80 % полезности по совокупности всех характеристик).

4. Обоснованность продукта ($Об_{пр}$) – агрегированная качественная метрика, включающая в себя три указанных ранее показателя. Это наиболее значимый оценочный показатель продукта, который отражает его целесообразность для СОНКО и отвечает интересам и потребностям конечного потребителя. В идеале социальный продукт должен быть экономически оптимальным ($O_{пр} \leq 1$; иными словами, фактические затраты на разработку продукта не превышают плановые), востребованным ($V_{пр} \geq 1$) и полезным ($\Pi_{пр}$ выше установленного порогового значения, в нашем случае – выше 80 %).

5. Оценка результата (Outcome) также предполагает качественное измерение. Чтобы выявить конкретные позитивные сдвиги у целевой группы, первичные данные (например, жизненные изменения) собирают спустя определенное время после реализации социального продукта посредством анкетирования, тестирования, опросов, интервью или наблюдения. Полученные качественные данные приводятся к количественному виду с использованием рассмотренных ранее методов статистического анализа, агрегируются и переводятся в проценты. Оценка результата не предполагает пороговое значение; любое позитивное процентное отклонение от изначального значения свидетельствует о выполнении продуктом своих изначальных задач. Итоговый показатель в дальнейшем можно сопоставлять с другими метриками для более глубокого анализа эффективности продукта.

6. Измерение эффекта (Impact) выступает наиболее трудоемкой задачей. Эффект также проявляет себя только в долгосрочной перспективе, потому его выявление подразумевает обширный сбор полевых данных, многоуровневое сотрудничество со множеством заинтересованных сторон и разработку индивидуальной системы факторов [Павловская и др., 2019, с. 39]. В связи с этим СОНКО рекомендуется рассматривать эффект скорее как стратегический ориентир, а не непосредственный КПЭ.

Рассмотрим процесс реализации социального эффекта и его соотношение с целями

регионального социального-экономического развития на примере проекта «Малый бизнес и благотворительность», в 2012–2013 гг. проводимого Волгоградским центром защиты и развития бизнеса «Дело» (рис. 2).

Среди второстепенных индикаторов операционной эффективности можно выделить следующие:

7. Коэффициент удержания волонтеров ($K_{ув}$) – количественный показатель, отражающий привлекательность операционной деятельности СОНКО для добровольцев. Рассчитывается по формуле (8):

$$K_{ув} = \frac{N_{\text{пост.вол}}}{N_{\text{вол}}}, \quad (8)$$

где $N_{\text{пост.вол}}$ – число постоянных волонтеров (регулярно участвуют в работе СОНКО); $N_{\text{вол}}$ – общее число волонтеров, привлекаемых организацией для проведения проектов.

Чем ближе этот показатель к единице, тем устойчивее волонтерский корпус СОНКО.

8. Масштаб операционной деятельности ($M_{од}$) – качественный показатель участия целевой аудитории в мероприятиях ре-

гиональной СОНКО. Рассчитывается по формуле (9):

$$M_{од} = \frac{N_{\text{бп.факт}}}{N_{\text{проект}}}, \quad (9)$$

где $N_{\text{бп.факт}}$ – фактическое число благополучателей СОНКО за определенный период; $N_{\text{проект}}$ – число фактически реализованных проектов СОНКО за определенный период.

Для основной массы СОНКО, за исключением узкоспециализированных организаций, увеличение данной метрики выступает стратегическим приоритетом операционной деятельности.

Соотношение рассмотренных операционных индикаторов показано на рисунке 3. Учет и анализ этих метрик обязательны для публичного имиджа и отчетности СОНКО, поскольку они отображают уровень общественной ценности, востребованности и пользы предлагаемого продукта, степень участия организации в комплексном развитии своего региона.

К маркетинговым метрикам авторской методики относятся следующие:

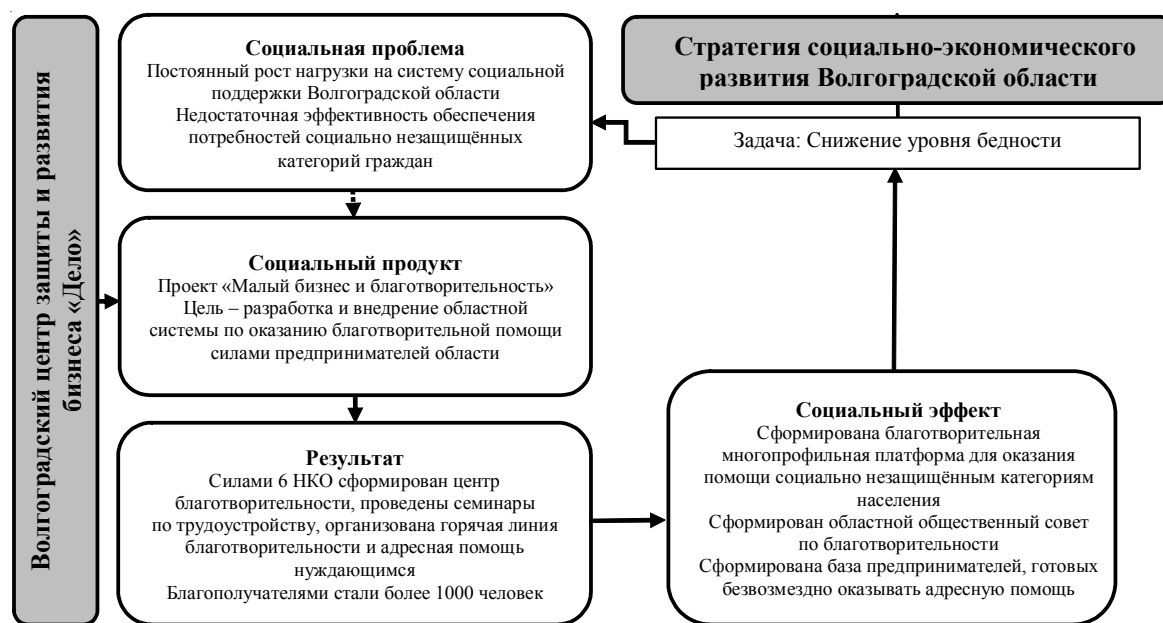


Рис. 2. Реализация социального эффекта на примере проекта Волгоградского центра защиты и развития бизнеса «Дело»

Fig. 2. The implementation of the social effect on the example of the Volgograd Center for Business Protection and Development "Delo"

Примечание. Составлено автором по: [Социальный проект «Малый бизнес и благотворительность»].

1. Конверсия – количественный показатель интереса аудитории СОНКО к ее контенту и готовности совершить какое-либо желаемое для организации действие. Рассчитывается по формуле (10):

$$\text{Конверсия} = \frac{N_{\text{акт.ауд}}}{N_{\text{ауд}}} \times 100 \%, \quad (10)$$

где $N_{\text{акт.ауд}}$ – численность активной аудитории (в виде пожертвований, подписки и комментариев в соцсетях, участия в проектах и т. д.) за определенный период; $N_{\text{ауд}}$ – общая численность аудитории СОНКО (видели контент организации в ее информационных ресурсах) за определенный период.

Чем выше конверсия, тем эффективнее контент СОНКО воздействует на аудиторию. Этот индикатор, рассчитываемый по интегрированным в медиаканалы инструментам, позволяет отбирать наиболее эффективные форматы и темы для общения с аудиторией.

2. Коэффициент обратимости посетителя в филантропа ($K_{\text{опф}}$) – количественный показатель успешности привлечения активных пользователей к жертвованию на нужды СОНКО. Рассчитывается по формуле (11):

$$K_{\text{опф}} = \frac{N_{\text{ф}}}{N_{\text{акт.ауд}}}, \quad (11)$$

где $N_{\text{ф}}$ – общее число филантропов за определенный период.

Чем выше этот показатель, тем больше пользователей разделяют ценности и понимают потребности СОНКО и принимают решение о пожертвовании.

3. Процент рекуррентных филантропов ($\%_{\text{рф}}$) – количественная метрика, показывающая эффективность удержания жертвователей. Рассчитывается по формуле (12):

$$\%_{\text{рд}} = \frac{N_{\text{рф}}}{N_{\text{ф}}} \times 100 \%, \quad (12)$$

где $N_{\text{рф}}$ – число рекуррентных филантропов (юрилиц и физлиц, регулярно жертвующих на нужды СОНКО) за определенный период; $N_{\text{ф}}$ – общее число филантропов за определенный период (вне зависимости от регулярности пожертвований).

Рекуррентные филантропы стратегически важны для обеспечения экономической устойчивости СОНКО.

4. Процент стратегических партнеров ($\%_{\text{спарт}}$) – количественный индикатор, показывающий интенсивность сотрудничества СОНКО с другими заинтересованными сторонами. Рассчитывается по формуле (13):

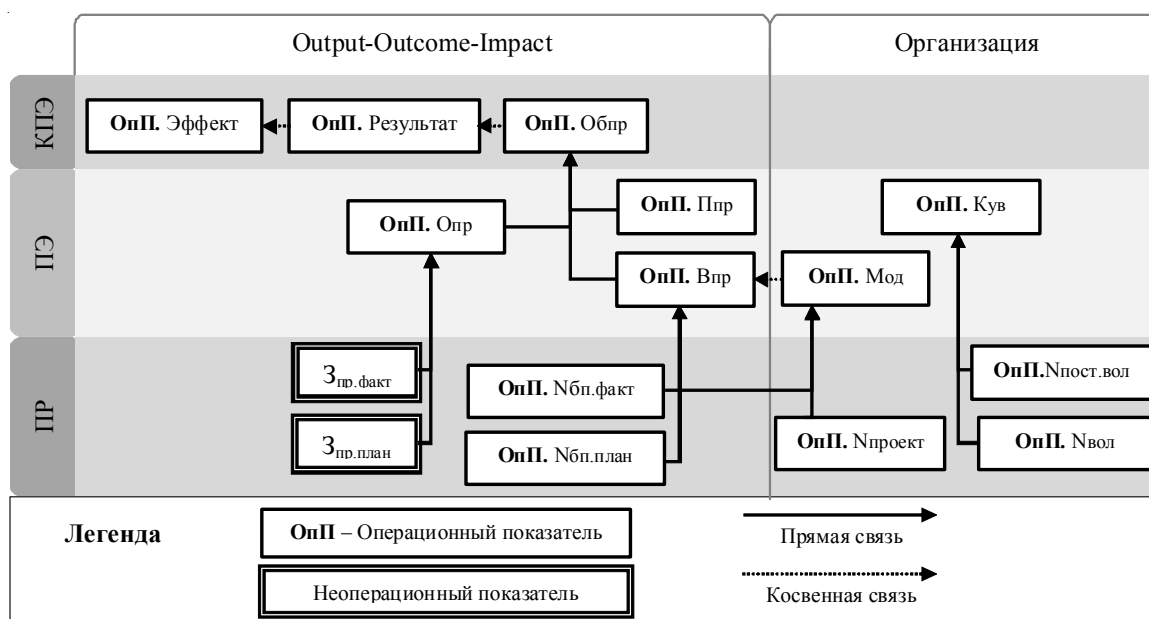


Рис. 3. Взаимосвязь операционных показателей в авторской методике оценки

Fig. 3. Interconnectedness of operational indexes in the author's assessment methodology

Примечание. Составлено автором.

$$\%_{\text{старт}} = \frac{N_{\text{старт}}}{N_{\text{парт}}} \times 100 \%, \quad (13)$$

где $N_{\text{старт}}$ – число стратегических партнеров СОНКО (юрлиц или физлиц, регулярно оказывающих существенное положительное влияние на операционную деятельность и функционирование организации) за определенный период; $N_{\text{парт}}$ – общее число партнеров СОНКО за определенный период.

Указанное положительное влияние может принимать форму организационной, информационной или экономической поддержки СОНКО и ее проектов.

Перечисленные индикаторы рассчитываются на основе данных финансовой отчетности и медиаактивов СОНКО, а также через проведение специализированных опросов аудитории.

5. Возврат инвестиций в маркетинг ($\text{ВИ}_{\text{мар}}$) – главный качественный индикатор эффективности всей маркетинговой деятельности. Он показывает, сколько привлеченных средств из внешних источников приходится на каждый рубль, затраченный организацией на маркетинг. Рассчитывается по формуле (14):

$$\text{ВИ}_{\text{мар}} = \frac{\Pi_{\text{ден}} + \Pi_{\text{тов}}}{З_{\text{мар}}}. \quad (14)$$

Чем выше значение этого показателя, тем успешнее маркетинг работает на нужды СОНКО. Низкое значение ($\text{ВИ}_{\text{мар}} \leq 1$) говорит о том, что маркетинговое направление не генерирует доход, но ложится грузом на бюджет организации.

На рисунке 4 показано соотношение перечисленных метрик. Маркетинговые показатели напрямую не связаны с региональными социально-экономическими приоритетами, но играют ключевую роль в выстраивании позитивных отношений с властями, бизнесом, филантропами и населением субъектов функционирования.

В группу кадровых показателей включены:

1. Степень конкурентоспособности заработной платы штата ($K_{\text{зп}}$) – количественный индикатор уровня материального благосостояния сотрудников относительно средних показателей по региону. Рассчитывается по формуле (15):

$$K_{\text{зп}} = \frac{ЗП_{\text{ср.орг}}}{ЗП_{\text{ср.рег}}}, \quad (15)$$

где $ЗП_{\text{ср.орг}}$ – средний объем заработной платы штата СОНКО за определенный период по отдельным должностям; $ЗП_{\text{ср.рег}}$ – усредненный объем заработной платы в субъекте функционирования СОНКО за тот же период и ту же или аналогичную должность.

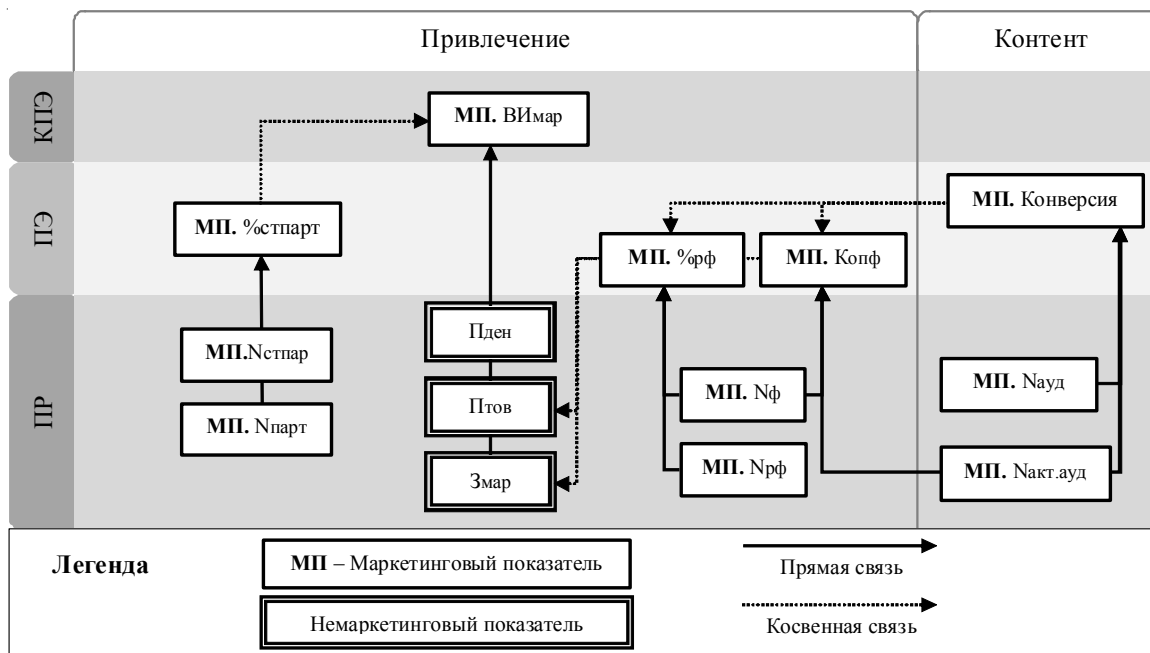


Рис. 4. Взаимосвязь маркетинговых показателей в авторской методике оценки

Fig. 4. Interconnectedness of marketing indexes in the author's assessment methodology

Примечание. Составлено автором.

При значении индикатора меньше единицы возрастает риск «текучки» штата из-за неудовлетворенности условиями оплаты труда.

2. Коэффициент устойчивости штата ($K_{уст}$) – показатель стабильности трудового коллектива. Рассчитывается по формуле (16):

$$K_{уст} = \frac{N_{штат}}{N_{внештат}}, \quad (16)$$

где $N_{штат}$ – число штатных (оформленных по трудовым договорам) сотрудников СОНКО на определенный период; $N_{внештат}$ – число внештатных (временно оформлены по договорам ГПХ или оказания услуг) сотрудников СОНКО за тот же период.

При низком значении показателя ($K_{уст} < 1$) организация преимущественно полагается на временный трудовой ресурс, что в определенных условиях может быть тревожным сигналом – постоянный штат либо недостаточно большой, либо не имеет подходящих компетенций.

3. Коэффициент рабочей нагрузки ($K_{раб}$) – показатель, демонстрирующий отклонения в трудовой нагрузке работников. Рассчитывается по формуле (17):

$$K_{раб} = \frac{N_{чфакт}}{N_{чплан}}, \quad (17)$$

где $N_{чфакт}$ – фактическое число часов, отработанных сотрудником за определенный период; $N_{чплан}$ – плановое число рабочих часов сотрудника, устанавливаемое его трудовым договором на тот же период.

При высоких значениях коэффициента ($K_{раб} > 1$) сотрудник перерабатывает установленные часы, и длительное сохранение подобной тенденции укрепляет риск ухода сотрудника или санкций за нарушение условия Трудового кодекса.

4. Уровень невыходов ($Y_{невых}$) – индикатор мотивации работника к осуществлению трудовой деятельности в СОНКО. Рассчитывается по формуле (18):

$$Y_{невых} = \frac{N_{дотс}}{N_{драб}}, \quad (18)$$

где $N_{дотс}$ – количество дней отсутствия сотрудника на месте в рабочее время за определенный период; $N_{драб}$ – количество фактически отработанных дней сотрудником за тот же период.

Высокий уровень показателя (при необоснованности пропусков) может говорить о низкой мотивации сотрудника к работе; для эффективного воздействия на проблему руководитель должен разбираться в причинах такого поведения и принимать соответствующие решения (исправление недостатков работы в коллективе либо увольнение человека, если проблема кроется в его индивидуальном отношении к работе).

5. Удовлетворенность персонала ($Y_{перс}$) – одна из главных качественных метрик, которая отражает уровень комфорта штата при работе в СОНКО; ее расчет требует системного мониторинга ситуации. Для сбора первичных данных могут применяться методы опроса или индивидуального интервьюирования сотрудников, в рамках которых проводится оценка их отношения к разным областям трудовой среды. Агрегированные значения по всему штату или каждому отдельному сотруднику дают руководителю общую картину состояния в рабочем коллективе, позволяют выявить проблемы и зоны риска, а затем применить к ним управленческое воздействие.

6. Компетентность персонала ($K_{перс}$) – второй главный качественный индикатор эффективности персонала СОНКО, отражает способность сотрудников достигать индивидуальные профильные КПЭ. Рассчитывается по формуле (19):

$$K_{перс} = \frac{1}{n} \sum_i^n = 1 \left(\frac{ПЭ_{факт i}}{ПЭ_{план i}} \times 100\% \right), \quad (19)$$

где n – число индивидуальных ПЭ сотрудника за определенный период; i – условный порядковый номер данного КПЭ сотрудника; $ПЭ_{факт i}$ – количественное выражение i -го фактически достигнутого ПЭ сотрудника за определенный период; $ПЭ_{план i}$ – количественное выражение i -го планового ПЭ сотрудника за определенный период.

При расчете этого КПЭ следует оценивать только индивидуальный вклад отдельно взятого сотрудника в выполнение операционных задач и отличать форс-мажорные обстоятельства от проблем, спровоцированных самим работником.

На рисунке 5 показано соотношение перечисленных показателей. Кадровые показатели, хоть и являются непубличными, показывают степень оптимальности всех кадровых и произ-

водственных процессов в СОНКО. Они дают аналитическую базу для «оздоровления» организационной среды, что по итогу влияет на эффективность операционной деятельности и социального продукта СОНКО.

Рассмотренные группы показателей для раскрытия своего потенциала по стратегической оценке должны укладываться в интегрированную иерархическую систему. Фреймворк для такой задачи был разработан в 2000-х гг. экономистами Р. Капланом и Д. Нортоном, которые соединили КПЭ, перспективы (стратегические направления), темы (стратегические цели) и инициативы (стратегические задачи) в единую форму – сбалансированную систему показателей. Каплан и Нортон выделили четыре стратегических перспективы: финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение и рост [Kaplan, Norton, 2000, p. 183–186]. Принимая во внимание подход Д. Хаяна [Haiyan, 2010, p. 35–37], адаптируем эти перспективы под некоммерческий сектор:

1) перспектива «Интересы заинтересованных сторон» – какие социальные проблемы и задачи стратегического развития региона решает СОНКО;

2) перспектива «Клиенты» – для кого СОНКО решает проблемы: благополучатели, филантропы, аудитория, партнеры и иные стороны;

3) перспектива «Внутренние процессы» – как СОНКО решает проблемы и согласует внутренние цели с потребностями клиентов;

4) перспектива «Обучение и рост» – кто в СОНКО решает проблемы, на каком профессиональном уровне и в каких условиях работает коллектив организации.

В рамках приведенных перспектив сформирован авторский вариант сбалансированной системы показателей, где выделены стратегические темы и инициативы, а также включены изученные КПЭ СОНКО (см. рис. 6). Отметим, что экономические факторы, хоть и не выражены в виде отдельной перспективы, встроены в каждое стратегическое направление.

Выводы

Предлагаемая в данном исследовании методика оценки стратегической эффективности СОНКО обладает следующими преимуществами:

1. Авторский подход нацелен на преодоление естественной проблемы неизмеримости эффективности в некоммерческом секторе через индивидуализацию показателей и инструментов анализа для каждой стратегической области СОНКО.

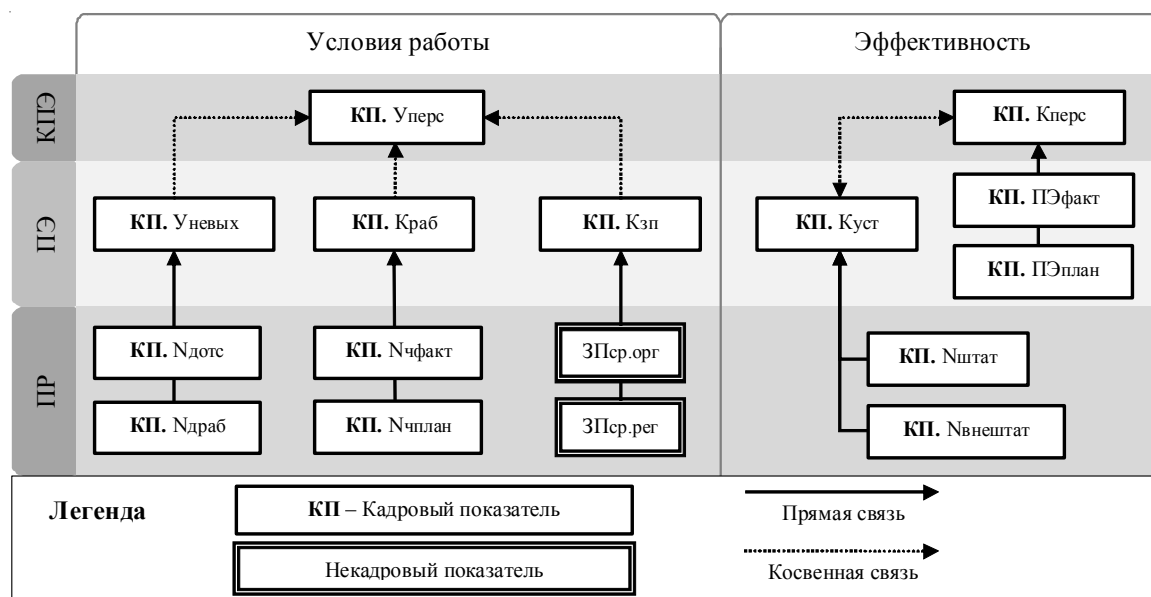


Рис. 5. Взаимосвязь кадровых показателей в авторской методике оценки

Fig. 5. Interconnectedness of personnel indexes in the author's assessment methodology

Примечание. Составлено автором.

2. Авторская модель базируется на причинно-следственных связях между функциональными процессами СОНКО, при которых отдельные зоны управленческого воздействия укладываются в единую взаимосвязанную схему.

3. Методика оценки формирует комплексное понимание ключевых аспектов работы СОНКО и их взаимного влияния друг на друга и конечный результат.

4. Авторская модель концентрируется на практичности и детализации каждого аспекта

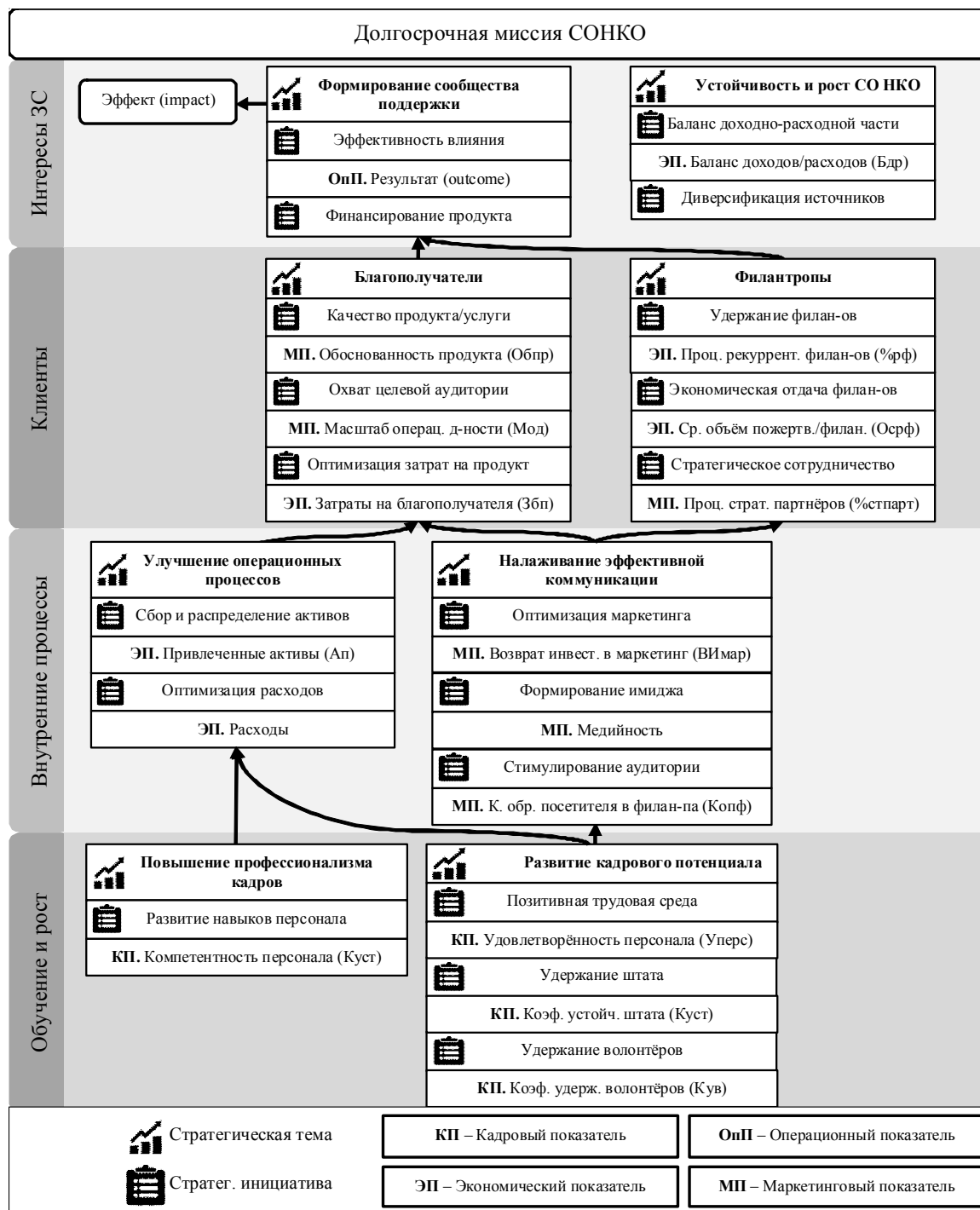


Рис. 6. Авторская сбалансированная система показателей СОНКО

Fig. 6. The author's balanced scorecard for NPOs

Примечание. Составлено автором.

стратегической эффективности. Она предлагает понятный аналитический инструментарий по диагностике состояния СОНКО.

5. В основе методики лежат передовой опыт и универсальные принципы функционирования организаций как коммерческого, так и некоммерческого секторов. Благодаря этому методика может применяться СОНКО вне зависимости от их размера и сферы деятельности.

6. В результате проведенного исследования подтверждены сформулированные гипотезы: стратегическая эффективность является комплексной и рассчитывается на основе анализа всех функциональных областей НКО, а СОНКО, встраиваясь в социально-экономическую конфигурацию своего субъекта, через реализацию социального продукта способствуют выполнению задач регионального развития.

7. На основе предложенной модели могут быть разработаны аналитические комплексы для измерения стратегической эффективности узкоспециализированных СОНКО.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Грищенко, Ю. И. Оценка экономической и социальной эффективности некоммерческой организации / Ю. И. Грищенко // Некоммерческие организации в России. – 2013. – № 5. – URL: <http://www.nkor.ru/articles/2013/5/6444.html>
- Дворядкина, Е. Б. Социально-ориентированные некоммерческие организации как субъекты региональной экономики / Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова // Региональная экономика и управление. – 2020. – № 3 (63). – С. 1–14.
- Звонарева, Н. С. Оценка эффективности деятельности социально-ориентированных некоммерческих организаций в сфере военно-патриотического воспитания / Н. С. Звонарева, Т. И. Музалева // Russian Journal of Management. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 21–25. – DOI: 10.29039/2409-6024-2022-10-1-21-25
- Мещерякова, Л. А. Актуальные проблемы оценки эффективности социально ориентированных некоммерческих организаций / Л. А. Мещерякова // Символ науки. – 2020. – № 3. – С. 43–48.
- Павловская, С. В. Оценка эффективности проектов социально ориентированных некоммерческих организаций России / С. В. Павловская, В. Е. Герасимчук // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 2 (172). – С. 36–45.
- Положенцева, Ю. С. Анализ эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в России / Ю. С. Положенцева, О. Ю. Непочатых, А. В. Терин // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 1 (7). – С. 192–199.
- Социальный проект «Малый бизнес и благотворительность». – URL: <https://www.centrdelo34.ru/about/projects-and-reports/projects/86-sotsialnyj-proekt-malyj-biznes-i-blagotvoritelnost/>
- Haiyan D. A Survey of Non-Profit Organizations Evaluation Methods / D. Haiyan // Asian Social Science. – 2010. – № 6 (8). – P. 30–41. – DOI: 10.5539/ass.v6n8p30
- Kaplan, R. S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – N. Y. : Harvard Business Review Press, 2000. – 416 p.
- Parmenter, D. Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs / D. Parmenter. – N. Y., 2017. – 444 p.
- Performance Measurement and NPOs' Effectiveness: Does Internal Stakeholders' Trust Matter? Evidence from Palestine / M. Aboramadan, K. A. Dahleez, C. Farao, M. Alshurafa // Benchmarking. – 2021. – Vol. 28, № 8. – P. 2580–2602. – DOI: 10.1108/BIJ-07-2020-0347

REFERENCES

- Grischenko Yu.I. Otsenka ekonomicheskoy i sotsialnoy effektivnosti nekommercheskoy organizatsii [Evaluation of Economic and Social Efficiency of a Non-Profit Organization]. *Nekommercheskiye organizatsii v Rossii* [Journal of Non-Profit Making Organizations in Russia], 2013, no. 5. URL: <http://www.nkor.ru/articles/2013/5/6444.html>
- Dvoryadkina E.B., Prostova D.M. Sotsialno-orientirovannye nekommercheskiye organizatsii kak subyekty regionalnoy ekonomiki [Socially-Oriented Non-Profit Organizations as Subjects of the Regional Economy]. *Regionalnaya ekonomika i upravlenie* [Regional Economy and Management], 2020, no. 3 (63), pp. 1-14.
- Zvonareva N.S., Muzaleva T.I. Otsenka effektivnosti deyatel'nosti sotsialno-orientirovannykh nekommercheskikh organizatsiy v sfere voyenno-patrioticheskogo vospitaniya [Evaluation of the Efficiency of the Activities of Socio-Oriented Non-Profit Organizations in

- the Field of Military and Patriotic Education]. *Russian Journal of Management*, 2022, vol. 10, no. 1, pp. 21-25. DOI: 10.29039/2409-6024-2022-10-1-21-25
- Meshcheryakova L.A. Aktualnye problemy otsenki effektivnosti sotsialno orientirovannyh nekommercheskih organizatsiy [Actual Problems of the Health of Socially Oriented Non-Profit Organizations]. *Simvol nauki* [Symbol of Science], 2020, no. 3, pp. 43-48.
- Pavlovskaya S.V., Gerasimchuk V.E. Otsenka effektivnosti projektov sotsialno orientirovannyh nekommercheskih organizatsiy Rossii [Assessment of Projects Efficiency of Socially Oriented Non-Profit Organizations of Russia]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Samara State University of Economics], 2019, no. 2 (172), pp. 36-45.
- Polozhentseva Yu.S., Nepochatyh O.Yu., Terin A.V. Analiz effektivnosti deyatel'nosti sotsialno orientirovannyh nekommercheskih organizatsiy v Rossii [Analysis of the Effectiveness of Socially Oriented Non-Profit Organizations in Russia]. *Delovoy vestnik predprinimatel'ya* [Business Bulletin of the Entrepreneur], 2022, no. 1 (7), pp. 192-199.
- Sotsialnyy proyekt «Maly biznes i blagotvoritelnost»* [Social Project “Small Enterprise and Charity”]. URL: <https://www.centrdelo34.ru/about/projects-and-reports/projects/86-sotsialnyj-proekt-malyj-biznes-i-blagotvoritelnost/>
- Haiyan D. A Survey of Non-Profit Organizations Evaluation Methods. *Asian Social Science*, 2010, no. 6 (8), pp. 30-41. DOI: 10.5539/ass.v6n8p30
- Kaplan R.S., Norton D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. New York, Harvard Business Review Press, 2000. 416 p.
- Parmenter D. *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New York, 2017. 444 p.
- Aboramadan M., Dahleez K.A., Farao C., Alshurafa M. Performance Measurement and NPOs' Effectiveness: Does Internal Stakeholders' Trust Matter? Evidence from Palestine. *Benchmarking*, 2021, vol. 28, no. 8, pp. 2580-2602. DOI: 10.1108/BIJ-07-2020-0347

Information About the Author

Artyom P. Kupchik, Postgraduate Student, Vladivostok State University, Gogolya St, 41, 690014 Vladivostok, Russian Federation, greeman37@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1420-0252>

Информация об авторе

Артем Павлович Купчик, аспирант, Владивостокский государственный университет, ул. Гоголя, 41, 690014 г. Владивосток, Российская Федерация, greeman37@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1420-0252>