

УДК 65.012.7

**КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРОЕКТА: СИСТЕМА КРІ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Апокина К.В.***

*к. с. н., доцент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

***Арсланова Д.Ф.***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты контроля и оценки эффективности социального проекта в некоммерческой организации. Анализируются подходы к измерению социального эффекта и специфика применения системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для НКО. Особое внимание уделяется разграничению понятий «непосредственный результат», «социальный результат» и «социальный эффект». На основе анализа научных источников выявляются методологические проблемы оценки и предлагаются конкретные типы КРІ для социальных проектов НКО, а также методы их интеграции в процессы мониторинга и оценки. Определяется роль системы КРІ в повышении обоснованности контроля и оценки эффективности.

**Ключевые слова:** контроль, оценка эффективности, социальный проект, некоммерческая организация, КРІ, социальный результат, социальный эффект, мониторинг.

***MONITORING AND EVALUATION OF SOCIAL PROJECT  
EFFECTIVENESS: KPI SYSTEM FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS***

***Apokina K.V.***

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

***Arslanova D.F.***

*Student,  
Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

**Annotation.** The article discusses the theoretical and practical aspects of monitoring and evaluating the effectiveness of a social project in a non-profit organization. It analyzes approaches to measuring social impact and the specifics of using a key performance indicator (KPI) system for NGOs. Special attention is paid to distinguishing between the concepts of «direct result», «social result» and «social impact». Based on the analysis of scientific sources, the article identifies methodological challenges in evaluation and proposes specific types of KPI for social projects in NGOs, as well as methods for integrating them into monitoring and evaluation processes. The article also explores the role of the KPI system in enhancing the validity of monitoring and evaluating effectiveness.

**Keywords:** control, performance evaluation, social project, non-profit organization, KPI, social result, social effect, monitoring.

Современные некоммерческие организации все чаще реализуют социальные проекты. Это требует от них не только профессионального управления, но и четкого контроля за результатами. «Оценка социальных  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

проектов представляет собой вынесение суждения о достоинствах и недостатках проекта с выводом о степени годности его для реализации, о ходе его выполнения, о достигнутом результате, об эффекте после его завершения» [4]. Однако на практике оценка эффективности сталкивается с рядом методологических трудностей.

Особую сложность представляет измерение социального эффекта. Многие исследователи подчеркивают, что «социальные изменения и социальные блага нелегко поддаются количественной оценке и возможности измерений» [8]. В данной статье система КРІ рассматривается как основной инструмент контроля и оценки социальных проектов в некоммерческом секторе.

Оценка эффективности социального проекта базируется на нескольких концепциях. «Согласно одной из классификаций, существуют пять основных концепций оценки эффективности НКО: целевая концепция, концепция системных ресурсов, концепция множественности заинтересованных сторон, концепция социального конструктивизма, процессная концепция» [7]. Каждая из них акцентирует внимание на разных аспектах деятельности организации.

Целевая концепция связывает эффективность со степенью достижения поставленных целей. Концепция системных ресурсов рассматривает эффективность как способность организации привлекать необходимые ресурсы. Процессная концепция, в свою очередь, подразумевает «наиболее эффективное использование человеческих ресурсов, а также создание наилучших для этого условий, влияющих на мотивацию работников НКО» [7].

Важно понимать разницу между результатами разного уровня. «Различаются непосредственный результат (количественный результат) – все, что непосредственно производится в ходе деятельности организации (количество подготовленных материалов, количество лекций). Социальный результат – результат, отражающий позитивные изменения в ситуации с целевой аудиторией (изменения в отношении к чему-либо, повышение

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

информированности). Социальный эффект – то, что изменилось в структуре проблемы в результате деятельности по проекту» [4].

При этом обращается внимание на принципиальное отличие: «социальные результаты – это не то, что «сделал» сам проект, а последствия проектной деятельности для целевой аудитории. Непосредственные результаты проекта не дают ответа на вопросы, получены ли запланированные результаты и достигнута ли цель проекта» [4]. Это разграничение является основой для построения системы КРІ.

Система КРІ (Key Performance Indicators) широко применяется в коммерческом секторе. Однако для некоммерческих организаций она требует адаптации. Как отмечается в литературе, «КРІ – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Выделяются следующие виды ключевых показателей: КРІ результата, КРІ затрат, КРІ функционирования, КРІ производительности, КРІ эффективности» [1].

Применение КРІ для НКО имеет свою специфику. Во-первых, это «смешанная природа» создаваемых ценностей, которая заключается в объединении экономических и социальных результатов проекта [4]. Во-вторых, существует «ограниченная возможность применять показатели прибыльности для оценки эффективности их деятельности» [7].

Для социального проекта в НКО могут быть предложены следующие примеры КРІ:

Уровень	Пример КРІ	Способ измерения
Непосредственный результат	Количество проведенных мероприятий	Подсчет
Социальный результат	% участников, повысивших уровень знаний	Тестирование до/после
Социальный эффект	Снижение уровня социальной изоляции	Опросы, повторные замеры
Эффективность	Затраты на одного благополучателя	Бюджет / охват
SROI	Социальный возврат на инвестиции	Методика SROI

\*Составлено автором

Контроль по KPI предполагает регулярный сбор данных, сравнение с плановыми значениями и корректирующие действия.

Для оценки социальных проектов можно использовать методику сбалансированных показателей (BSC). «Согласно данной концепции, в классическом варианте вся информация разбивается на четыре взаимосвязанных блока: «Финансы и Экономика», «Рынок и Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура и Сотрудники» [1]. Для НКО этот подход позволяет учитывать не только финансовые, но и социальные результаты.

Существует несколько методов измерения социального эффекта. Наиболее распространенными являются анализ «затраты-результативность» (CEA) и анализ «затраты-выгоды» (CBA). «Согласно одному из подходов, анализ «затраты-результативность» позволяет исчислить соотношение затрат, выраженных в денежном измерении, и социального эффекта, выраженного в натуральных показателях» [6].

Особого внимания заслуживает методика социального возврата на инвестиции (SROI). Подчеркивается, что «SROI – это финансовый инструмент для оценки создаваемой социально-экономической ценности. Метод основывается на сравнении чистых социальных выгод, создаваемых социальными организациями, с инвестициями, необходимыми для получения этих выгод, в течение определенного периода времени» [8].

Метод SROI имеет ряд преимуществ. Во-первых, «имеет широкую область применения и может быть использован для любой организации или отрасли» [6]. Во-вторых, «направлен на анализ социального эффекта для всех вовлеченных групп (стейкхолдеров)» [6]. Однако предупреждают о критике метода: «невозможность денежного выражения многих видов социального эффекта» и «возможность оппортунистического поведения аналитиков» [6].

Мониторинг является неотъемлемой частью контроля эффективности. «Согласно одному из определений, мониторинг эффективности реализации Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

программ/проектов представляет собой процесс по управлению программой/проектом, основанный на четком определении желаемых результатов и осуществляемый с использованием методов и инструментов, необходимых для оценки уровня их достижений» [5].

«Предлагается организационно-методический подход к осуществлению мониторинга эффективности реализации программы поддержки и проекта СО НКО, который включает в себя семь модулей: проектный подход в управлении; управление реализацией и интеграцией программ и проектов; обеспечение реализации программы и проекта; эффективное планирование программы и проекта; организация мониторинга и управление изменениями; развитие компетенций и стимулирование участников» [5].

Для успешного внедрения системы КРІ в некоммерческой организации необходимо следовать определенным принципам. Во-первых, следует использовать процессный подход и цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act). «Согласно одному из подходов, этап планирования включает определение целей процесса, оценку возможностей и рисков, планирование мер, определение целевых значений показателей» [2]. В контексте КРІ мониторинг включает сбор фактических значений показателей, сравнение с целевыми значениями, анализ отклонений и корректировку деятельности.

Во-вторых, следует учитывать специфику социального проектирования. Как подчеркивается в литературе, «социальное проектирование опирается на ряд ключевых принципов: ограниченность ресурсов, системный подход, логическую структуру и взаимосвязь элементов, объективность оценки и научную обоснованность, практическую реализуемость» [3].

Также важно помнить, что «участники проекта оказывают существенное влияние как на сам проект, так и на процесс его реализации. Организация взаимодействия между ними, распределение обязанностей и ролей играет значимую роль» [3].

Таким образом, контроль и оценка эффективности социального проекта в некоммерческой организации требуют системного подхода. Ключевыми элементами такой системы являются: разграничение непосредственных результатов, социальных результатов и социального эффекта; использование адаптированных методик KPI и BSC; применение методов SROI и CBA для измерения социального возврата на инвестиции.

Без встроенной системы KPI контроль остается неполным, а оценка эффективности – субъективной. Предложенный подход позволяет не только оценивать достигнутые результаты, но и своевременно корректировать проектную деятельность для повышения ее социальной и экономической эффективности.

Для практической реализации системы KPI рекомендуется применять процессный подход, использовать цикл PDCA и учитывать специфику социального проектирования. Это позволит не только оценивать достигнутые результаты, но и своевременно корректировать проектную деятельность для повышения ее эффективности.

### **Библиографический список**

1. Благирева, Е. О. Оценка эффективности некоммерческих организаций социальной сферы / Е. О. Благирева // В мире научных открытий. – 2014. – № 11-9(59). – С. 3411-3428. – EDN TCRZSX.
  2. Гнедчик, М. Д. Совершенствование услуги социального проектирования и участия в региональной грантовой программе / М. Д. Гнедчик, Н. В. Кошкарева // Управленческий учет. – 2022. – № 12-4. – С. 1299-1304. – DOI 10.25806/uu12-420221299-1304. – EDN SBXNBK.
  3. Исмаилова, К. С. Социальное проектирование: эффективные инструменты и методы / К. С. Исмаилова, К. В. Апокина // Тенденции развития науки и образования. – 2025. – № 121-2. – С. 88-92. – EDN ARTWDI.
- Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

4. Мусабаева, Д. А. Оценка результативности социальных проектов некоммерческого сектора: методологические и практическая проблемы / Д. А. Мусабаева // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 8(126). – С. 26-29. – DOI 10.24158/tipor.2018.8.4. – EDN XWFBWP.
5. Переверзева, Е. С. Осуществление мониторинга эффективности реализации программ поддержки и проектов СО НКО как процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности / Е. С. Переверзева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 12(158). – С. 302-310. – DOI 10.26726/1812-7096-2023-12-302-310. – EDN LIPJGR.
6. Рождественская, Н. В. Измерение социального эффекта экологических инициатив / Н. В. Рождественская, С. Б. Богуславская // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 198-205. – EDN TOVHLH.
7. Тарханова, Е. Г. Эффективность деятельности некоммерческих организаций: особенности и концепции оценки / Е. Г. Тарханова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 2. – С. 108-110. – EDN OXGXJJ.
8. Тимохович, А. Н. Измерение эффективности социального предпринимательства / А. Н. Тимохович, О. И. Никурадзе // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 193-198. – DOI 10.26425/1816-4277-2020-7-193-198. – EDN VBJRML.