



НЕВСКИЙ АНГЕЛ
благотворительное
общество

ВЕКТОР
ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
«Вектор добровольчества – эффективность»
2015 – 2017 гг.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

Авторы:

Директор Центра исследований
гражданского общества и некоммерческого сектора
канд.социол.наук Мерсиянова И.В.

Старший научный сотрудник Центра исследований
гражданского общества и некоммерческого сектора
канд.философ.наук Иванова Н.В.

Ведущий научный сотрудник Центра исследований
гражданского общества и некоммерческого сектора
канд.экон.наук Беневоленский В.Б.

Москва 2017

Оглавление

Вводные замечания	2
Макроуровень.....	5
Мезоуровень	14
Оценка экономической эффективности волонтерской деятельности на основе финансовых показателей.....	16
Оценка социальной эффективности волонтерской деятельности без приведения к финансовым показателям	27
Рекомендации к выбору методики оценки волонтерства на уровне организации	35
Рекомендации по организации процесса оценивания	37
Рекомендации по содержанию оценки	38
Список использованной литературы.....	42

Вводные замечания

Практические подходы к оцениванию эффективности добровольческой деятельности, представленные в настоящей методике, сформулированы с учетом присущей данной деятельности специфики.

Добровольческая деятельность имеет по своей природе многомерный характер, ее результаты также многомерны. Некоторые ее параметры могут получить количественную, в т.ч. экономическую оценку, однако ряд ее социальных результатов / эффектов имеют только качественное измерение. Социальные (качественные) результаты могут иметь большее значение, чем прямой, измеряемый количественно, экономический эффект.

В оценке эффективности добровольческой деятельности заинтересованы, как минимум, четыре основные группы «стейкхолдеров», вовлеченных в данную деятельность: 1) конечные благополучатели труда добровольцев, 2) добровольческие/волонтерские организации (организации, привлекающие к своей деятельности добровольцев/волонтеров), 3) сообщества, в которых осуществляется деятельность (от местных сообществ до стран / наций), 4) сами добровольцы/волонтеры. Методика оценки эффективности добровольческой/волонтерской деятельности должна, соответственно, выстраиваться с учетом целей (интересов) групп стейкхолдеров. Соответственно, выделяются, как минимум три уровня анализа эффективности добровольческой/волонтерской деятельности:

1. Макроуровень - уровень государств и регионов;
2. Мезоуровень – уровень добровольческих/волонтерских организаций и местного сообщества;
3. Микроуровень – уровень индивидов, в т.ч. благополучателей и самих добровольцев/волонтеров¹.

Соответственно, методика оценки эффективности добровольческой деятельности должна быть адаптирована к решению специфических задач каждого

¹ Оценка эффективности добровольческой деятельности на уровне благополучателей и самих добровольцев/волонтеров предполагает углубленный анализ индивидуальных мотиваций и психологических аспектов деятельности. На этом уровне фактор субъективности оценки приобретает доминирующее значение. В этих условиях представляется целесообразным в настоящей Методике ограничить спектр рекомендуемых методов оценки макроуровнем и мезоуровнем.

уровня. «Универсального», интегрального показателя эффективности добровольческой деятельности не существует, вместе с тем для каждого уровня можно рекомендовать определенную совокупность практических методов, приемов оценки эффективности добровольчества/волонтерства, изученных и опробованных при анализе добровольческой деятельности за рубежом и в нашей стране.

Одной из ключевых предпосылок оценки эффективности добровольческого / волонтерского труда является сбор данных о численности людей, вовлеченных в добровольческую / волонтерскую деятельность, и о количестве отработанного ими в статусе добровольца / волонтера времени. Численность добровольцев и фактически отработанное ими время следует считать минимально необходимыми параметрами учета добровольчества / волонтерства. Восприятие добровольчества / волонтерства как одного из важнейших ресурсов общественного развития в последние годы активно укрепляется как на уровне отдельных организаций, использующих добровольцев для реализации своих проектов, так и на уровне политического руководства многих государств мира. В мировом сообществе вопросы методологической разработки и практического внедрения учета добровольческой деятельности активно продвигается Программой добровольцев ООН, а также по линии Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН и его статистического отдела.

Россия участвует в налаживании сбора данных о добровольцах, в развитии учета количественных параметров добровольческой деятельности на национальном уровне. Ниже мы более подробно остановимся на доступных уже сегодня массивах данных органов государственной статистики в этой сфере. Установленные законодательно правила статистической отчетности некоммерческих организаций в России предписывают учитывать среднюю численность добровольцев, участвовавших в деятельности организации в отчетный год (форма № 1-СОНКО²). Вместе с тем эта форма отчетности не предполагает учета фактически отработанного добровольцами в организации времени. Представленный ниже зарубежный опыт свидетельствует о том, что некоммерческие организации в многих странах в области учета добровольческой деятельности идут существенно дальше, чем этого требуют

² Приказ Росстата: Об утверждении формы от 05.08.2016 № 390. https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjYwfSViIHVAhWoFZoKHco mChcQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.gks.ru%2Fmetod%2Fform17%2FForm32%2Fp390_2016.doc&usg=AFQjCNEM9QXDihQ76v4IfiP6SUvgHRnCw&cad=rjt

нормы национальной статистической отчетности, стремятся наладить более детальный и разносторонний учет деятельности «своих» добровольцев, расширяя тем самым собственные возможности анализа эффектов и эффективности волонтеров, участвующих в их повседневной работе.

Макроуровень

На макроуровне наиболее адекватным показателем эффективности добровольческой деятельности может послужить величина вклада добровольчества (добровольцев) в валовый внутренний продукт (ВВП) страны и, на уровне региона, - в валовый региональный продукт (ВРП).

В числе приоритетных адресатов оценки эффективности добровольческой деятельности на макроуровне - федеральные и региональные органы государственной власти, ответственные за развитие социальной сферы.

На уровне федеральных и региональных органов государства динамика объема ВВП / ВРП, динамика объема в расчете на душу населения являются общепризнанными измерителями успеха социально-экономического развития страны / региона и осуществляемой социально-экономической политики. В связи с этим измерение величины вклада добровольчества (добровольцев) в ВВП / ВРП, использование данного показателя эффективности добровольческой деятельности на макроуровне вполне соответствует потребностям и ожиданиям адресатов оценки и в этом плане удовлетворяет *критериям* выбора рационального и практически значимого методологического подхода к оценке.

Наряду с этим, ориентация на потребности адресатов оценки означает, что методологический подход должен опираться на данные официальной статистики, так как именно официальная статистика лежит в основе работы государственных органов, именно ее данные в первоочередном порядке принимаются во внимание при подготовке и реализации решений этих органов. Кроме того, развитие добровольческой деятельности – это задача, представляющая существенный общественный интерес. Поэтому оценка ее эффективности должна учитывать возможности анализа, мониторинга, перепроверки данных со стороны общественности, прессы, независимых экспертов. Этим целям на макроуровне также послужит использование публикуемых официальных статистических данных, свободно доступных широкому кругу заинтересованных сторон.

Необходимые данные для расчета вклада труда добровольцев в ВВП / ВРП сегодня доступны в нашей стране в составе данных официальной статистики, в том

числе данные для измерения ресурсов труда добровольцев и данные для их стоимостной оценки по методу замещающих затрат³.

Массив данных официальной статистики о ресурсах труда добровольцев формируется в России с начала 2016 г. в составе данных статистики труда, в соответствии с Приказом № 680 от 31.12.2015 «Об утверждении официальной статистической методологии формирования системы показателей трудовой деятельности, занятости и недоиспользования рабочей силы, рекомендованных 19-ой Международной конференции статистиков труда»⁴. Указанный массив данных собирается в соответствии с рекомендациями Международной организации труда и обладает следующими преимуществами:

1. Доступность: опирается на платформу, используемую в статистике труда и занятости;
2. Разработан и апробирован инструментарий опросов;
3. Надежность результатов: крупные выборки;
4. Увязывает наблюдения добровольческой деятельности в систему изучения трудовых ресурсов на макроуровне;
5. Обеспечивает международную / межрегиональную сопоставимость.

Для стоимостной оценки доступны официальные данные о среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников. Эти данные Росстат публикует в разрезе видов экономической деятельности, а также в разрезе субъектов федерации. До 2016 г. данные собирались только по наемным работникам организаций, т.е. юридических лиц, в т.ч. коммерческих и некоммерческих организаций всех форм собственности. С 2016 г. согласно Приказу Росстата от 09.11.2016 № 713 собираются также данные о *среднемесячной номинальной*

³ В основе оценки по замещающим затратам лежит приравнивание стоимости услуги, оказываемой добровольцем бесплатно, к рыночной цене, которую получателю услуги (или организации, использующей труд добровольца) пришлось бы заплатить за наем платного работника, оказывающего такую же или сопоставимую услугу. Оценка экономического эффекта добровольческой деятельности по замещающим затратам – концептуальный подход, которому присущи наименьшие методологические противоречия. Это подход широко признан наиболее практичным и поэтому рекомендуется Международной организацией труда (МОТ) для экономических оценок труда волонтеров.

⁴ Росстат 2015. Приказ № 680 от 31.12.2015 «Об утверждении официальной статистической методологии формирования системы показателей трудовой деятельности, занятости и недоиспользования рабочей силы, рекомендованных 19-ой Международной конференции статистиков труда.
http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/met-680.pdf

начисленной заработной плате наемных работников индивидуальных предпринимателей и физических лиц.

Росстат использует следующее определение среднемесячной *номинальной начисленной заработной плате наемных работников*:

«Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников рассчитывается ежемесячно по итогам сплошных и выборочных статистических наблюдений, проводимых с различной периодичностью, на основе сведений, полученных от организаций всех видов экономической деятельности и всех форм собственности, и определяется путем деления фонда начисленной заработной платы работников на среднесписочную численность работников и на количество месяцев в отчетном периоде.

В фонд заработной платы включаются начисленные работникам суммы оплаты труда в денежной и неденежной формах (с учетом налога на доходы физических лиц и других удержаний в соответствии с законодательством Российской Федерации) за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, доплаты и надбавки, премии, единовременные поощрительные выплаты, а также оплата питания и проживания, имеющая систематический характер»⁵.

При данном определении использование этого показателя для стоимостной оценки труда добровольцев по замещающим затратам будет методологически обеспечивать корректное соотношение оценки стоимости добровольческого труда с объемом валового внутреннего продукта и валового регионального продукта.

Распределение по видам экономической деятельности, используемое в официальной статистике, позволяет также выбрать для стоимостной оценки те виды деятельности (отрасли), в которых концентрируется активность некоммерческих организаций, по крайней мере той их довольно представительной группы, которую Росстат учитывает как некоммерческие организации, обслуживающие домохозяйства (табл 1.).

⁵ Росстат. Рынок труда, занятость и заработная плата
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/.

**Перечень видов экономической деятельности организаций, относящихся в
русской официальной статистике к сектору НКООДХ**

№	Наименование вида экономической деятельности	Код вида экономической деятельности по ОКВЭД
1.	Деятельность прочих мест для временного проживания	55.2 (=55.23.1,55.23.2)
2.	Управление недвижимым имуществом	70.32 (с ОКОПФ 76, 94)
3.	Образование	80
4.	Здравоохранительная деятельность	85.1
5.	Ветеринарная деятельность	85.2
6.	Предоставление социального обеспечения	85.3
7.	Деятельность общественных объединений	91 (за исключением 91.11, 91.31)
8.	Деятельность религиозных организаций	91.31
9.	Показ фильмов	92.13
10.	Деятельность в области радиовещания и телевидения	92.2
11.	Иная деятельность развлекательного характера	92.3 (за исключением 92.31.1)
12.	Деятельность информационных служб	92.4
13.	Иная культурная деятельность	92.5
14.	Деятельность в области спорта	92.6
15.	Иная деятельность в сфере отдыха и развлечений	92.7
16.	Предоставление бытовых услуг	93 (= 93.02, 93.04, 93.05)

Источник: Методологические положения по совершенствованию организации статистического наблюдения за деятельностью некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства. Утверждены Приказом Федеральной службы государственной статистики от 25 ноября 2008 г. N 286 "Об утверждении Методологических положений по совершенствованию организации статистического наблюдения за деятельностью некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства, стр. 14.

Вместе с тем публикуемые на регулярной основе Росстатом данные в разрезе видов экономической деятельности не позволяют в стоимостной оценке труда добровольцев в полной мере учесть уровень квалификации этой категории трудовых ресурсов соответствующих отраслей, т.к., к сожалению, не содержат информации о заработной плате по категориям персонала и профессиональным группам работников. Поправку, позволяющую учесть в стоимостной оценке более низкий уровень квалификации, требуемый для выполнения работ, как правило, поручаемых

добровольцам/волонтерам, более низкий по сравнению с средним по отрасли (виду деятельности), можно внести, используя данные выборочного обследования Росстата, проведенного сравнительно недавно, в конце 2015 г. Выборочное обследование о заработной плате по категориям персонала и профессиональным группам работников (в сочетании с их социально-демографическими характеристиками) за октябрь 2015 г. проводилось по ограниченному кругу видов экономической деятельности, однако включая те из них, в которых используется труд добровольцев: аренда и предоставление услуг; образование; здравоохранение и предоставление социальных услуг; деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта.⁶ Формирование итогов обследования по работникам, полностью отработавшим октябрь 2015 г., осуществлялось по:

- категориям персонала в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР);
- профессиональным группам (группам занятий) работников (в соответствии с Общероссийским классификатором занятий (ОКЗ) ОК 010-2014).

Выделены четыре **категории персонала**: руководители, специалисты, другие служащие и рабочие. В Предисловии к публикации результатов обследования указаны следующие характеристики этих категорий персонала, позволяющие выбрать данные, необходимые для введения поправки на уровень квалификации в стоимостной оценке труда добровольцев:

К **руководителям** относятся работники, занимающие должности руководителей организаций, структурных подразделений и их заместители (директора, начальники: управлений, отделов, смен и т.п., заведующие: производством, столовой, секцией, складом, прачечной, клубом, общежитием, камерой хранения и др., управляющие, председатели, капитаны, главные бухгалтеры и инженеры, мастера и т.п.).

К **специалистам** относятся работники, занятые на работах, как правило, требующих высшего или среднего профессионального образования: инженеры,

⁶ Росстат (2015). Сведения о заработной плате работников организаций по категориям персонала и профессиональным группам работников за октябрь 2015 г. Статистический бюллетень. [Официальная статистика \ Рынок труда, занятость и заработная плата \ Заработная плата.](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/)

врачи, преподаватели, экономисты, бухгалтеры, геологи, диспетчеры, инспекторы, корректоры, математики, медицинские сестры, механики, нормировщики, программисты, психологи, редакторы, ревизоры и т.п. К специалистам относятся также ассистенты и помощники названных наименований специалистов.

Другие служащие - это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности, агенты, архивариусы, дежурные, делопроизводители, кассиры и контролеры (кроме рабочих), коменданты, копировщики технической документации, секретари-машинистки, смотрители, статистики, стенографистки, табельщики, учетчики, чертежники.

К **рабочим** относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др.⁷

Отметим, что различия в уровне квалификации не являются единственным фактором, определяющим различия в уровне его оплаты по категориям персонала, тем не менее в целях введения поправки на уровень квалификации в стоимостной оценке труда добровольцев использование данных об оплате труда в зависимости от категории персонала представляется нам достаточно обоснованным. Отметим также, что по данным упомянутого обследования рабочие не во всех обследованных видах экономической деятельности являются наиболее низкооплачиваемой категорией персонала, однако это справедливо для всех видов экономической деятельности организаций, относящихся по классификации Росстата к сектору НКООДХ.

Итак, по данным Росстата уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы рабочих по отношению к среднему по виду экономической деятельности составил (в процентах):

- а) в образовании – 49,5%
- б) в здравоохранении и предоставлении социальных услуг – 59,7%
- в) в деятельности по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта – 79,8%⁸.

⁷ Росстат (2015). Сведения о заработной плате работников организаций по категориям персонала и профессиональным группам работников за октябрь 2015 г. Статистический бюллетень. [Официальная статистика \ Рынок труда, занятость и заработная плата \ Заработная плата. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/.](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/)

⁸ Расчет по данным Росстата. Росстат (2015). Сведения о заработной плате работников организаций по категориям персонала и профессиональным группам работников за октябрь 2015 г. Статистический бюллетень. Таблица 01-03. «Средняя начисленная заработная плата работников, полностью отработавших октябрь, по категориям персонала и видам экономической деятельности за октябрь 2015 года». [Официальная](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/)

В «Концепции ...» мы отмечали, что по мнению экспертов МОТ, фактический уровень квалификации, требуемый для выполнения того спектра работ, в который вовлечены добровольцы, соответствует в каждой отдельной отрасли минимальным отраслевым требованиям к подготовке работников. Соответственно, в каждой соответствующей отрасли необходимо ориентироваться на данные уровня оплаты труда групп работников низкой квалификации. С учетом этого обстоятельства при экономической оценке труда добровольцев на макроуровне данные об оплате труда в отраслях социальной сферы следует использовать с коэффициентами от 0,5 - 0,6.

Еще одна проблема, которую необходимо решить в рамках методики оценки эффективности добровольческого труда на макроуровне – обоснование выбора отрасли-представителя социальной сферы. Данные по уровню оплаты труда в отрасли-представителе должны войти в стоимостную оценку труда добровольцев в масштабах страны. Выбор приходится осуществлять в связи с тем, что на сегодняшний день Росстат не публикует данных о оплате труда по социальной сфере в целом, а только данные по отдельным ее отраслям, либо в разрезе видов экономической деятельности (в соответствии с упомянутыми выше кодами ОКВЭД), либо в разрезе отдельных категорий работников социальной сферы и науки⁹. Нам представляется, что выбор отрасли-представителя или отдельной категории работников социальной сферы в составе тех массивов данных, которые публикуются Росстатом на регулярной основе, является приемлемым допущением в свете рекомендаций МОТ, упомянутых выше. Например, с учетом характера работ, для выполнения которых, как правило, привлекаются добровольцы/волонтеры, в качестве отрасли-представителя можно выбрать предоставление социальных услуг (код ОКВЭД 85.3), а в качестве категории работников социальной сферы – социальных работников.

Порядок расчета. На макроуровне стоимостная оценка труда добровольцев по замещающим затратам может быть рассчитана в конкретный год как двенадцатикратная среднемесячная номинальная начисленная заработная плата социальных работников, умноженная на коэффициент 0,5 и умноженная на годовую численность добровольцев в пересчете на полную занятость (40 час. в неделю).

статистика \ Рынок труда, занятость и заработная плата \ Заработная плата.
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/

⁹ См. перечень отдельных категорий работников социальной сферы и науки: Росстат.
http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_monitor/itog-monitor4-15.html.

Получившийся результат при соотнесении с величиной ВВП / ВРП (в текущих ценах) за год расчета дает результирующий показатель величины вклада труда добровольцев в ВВП /ВРП).

Формула расчета вклада труда добровольцев в ВВП (для оценки на национальном уровне), в процентах от ВВП за год расчета.

$$\frac{12 \times \text{СННЗП (СР)} \times 0,5\text{к} \times \text{ЧД} \times 100\%}{\text{ВВП}}$$

ВВП

Показатели:

СННЗП (СР) - среднемесячная номинальная начисленная заработная плата социальных работников (по данным Росстата);

0,5к – понижающий коэффициент для учета более низкого уровня квалификации добровольцев по сравнению с средним по категории социальных работников;

ЧД – численность добровольцев в пересчете на полную занятость (40 час. в неделю);

ВВП – величина валового внутреннего продукта в текущих ценах (по данным Росстата) за год расчета.

Формула расчета вклада труда добровольцев в ВРП (для оценки на региональном уровне), в процентах от ВРП за год расчета.

$$\frac{12 \times \text{СННЗП (СР)} \times 0,5\text{к} \times \text{ЧД} \times 100\%}{\text{ВРП}}$$

ВРП

Показатели:

СННЗП (СР) - среднемесячная номинальная начисленная заработная плата социальных работников (по данным Росстата);

0,5к – понижающий коэффициент для учета более низкого уровня квалификации добровольцев по сравнению с средним по категории социальных работников;

ЧД – численность добровольцев в пересчете на полную занятость (40 час. в неделю);

ВРП – величина валового регионального продукта в текущих ценах (по данным Росстата) за год расчета;

Мезоуровень

В отличие от макроуровня на уровне организаций и местных сообществ существует весьма широкий спектр показателей эффективности добровольческой деятельности. С одной стороны, масштаб добровольческой деятельности на данном уровне меньше, что позволяет изыскать для оценки эффективности более детальные и разнообразные данные, характеризующие различные частные аспекты этой деятельности. С другой стороны, на мезоуровне шире круг заинтересованных в оценке эффективности сторон, «стейкхолдеров» добровольческой деятельности в числе которых можно упомянуть не только управленческое звено добровольческих/волонтерских организаций и руководителей местных сообществ, но и доноров некоммерческих организаций (бизнес-структур и частных лиц, осуществляющих благотворительные пожертвования на добровольческие/волонтерские проекты и / или организации), проектных менеджеров НКО и др. Расширяется и круг целей и задач, для которых проводится оценка эффективности, появляется необходимость изыскать методы, позволяющие сравнивать между собой отдельные проекты с участием добровольцев, отдельные управленческие практики привлечения добровольцев к деятельности некоммерческих организаций и др. На мезоуровне появляется также и возможность поиска методов оценки, позволяющих хотя бы в ограниченной мере интегрировать измерение социальных (по преимуществу качественных) и экономических (имеющих однозначное количественное измерение) результатов по аналогии с подходами, разрабатываемыми в сфере бизнес-менеджмента. Идея двойной результативности (double bottom line) как сочетания экономических и финансовых показателей¹⁰ впервые утвердилась в сфере бизнеса и связана с пониманием того, что ценность, которая создается за счет вложенных средств, представляет собой не простую сумму экономического и социального результата, а сложный сплав и взаимопроникновение экономических, социальных и экологических результатов (blended value). Эти концепции сегодня задают вектор оценки социально ориентированной деятельности. Актуальны они и для оценки добровольческого/волонтерского труда¹¹.

¹⁰ Иногда добавляются экологические результаты и говорят о «тройной» результативности (triple bottom value).

¹¹ Термины «волонтер» и «доброволец» и их производные используются в этом разделе как взаимозаменяемые.

Ниже мы предлагаем, основываясь прежде всего, на международном опыте, некоторые наиболее перспективные и прошедшие достаточную практическую апробацию методов оценки эффективности добровольческой деятельности на уровне организаций и местных сообществ, включая характеристику показателей, необходимых данных и порядка расчета по каждому из представляемых методов.

Отметим, вместе с тем и разнообразие методов оценки волонтерского труда, которые разрабатываются в странах развитой экономики для уровня организаций и местных сообществ. Так, зарубежные исследователи подсчитали, что сегодня существует более 130 методов и инструментов оценки. В то же время наблюдается отсутствие унифицированной, стандартной методики, которая доказала бы свою действенность и удобство в плане технической реализации. Все это свидетельствует о том, что на данном этапе методы оценки эффективности на мезоуровне находятся в процессе формирования и обсуждения. Поэтому в плане практической реализации можно говорить лишь о более или менее эффективном комбинировании различных методов оценки социальных проектов и их адаптации.

Приступая к оценке (не только волонтерской деятельности, но и любого проекта), необходимо предварительно дать ответ на ряд базовых вопросов, которые будут определять содержание и процесс оценки, а именно:

1. В чем состоит цель данной оценки? Какие решения Вы хотели бы принять по результатам оценки?
2. Для кого в первую очередь предназначена оценка? Кто будет пользователем информации?
3. Характер и объем информации, которая Вам потребуется с учетом ответа на первые два вопроса.
4. Где и каким образом можно найти необходимую информацию?
5. Какими ресурсами Вы располагаете для того, чтобы получить и проанализировать необходимую информацию?
6. Как правильно составить отчет о результатах с учетом целей оценки и запросов пользователей информации?

Оценка экономической эффективности волонтерской деятельности на основе финансовых показателей

На первый взгляд, получить данные для оценки экономических результатов труда добровольцев на уровне отдельной организации сравнительно просто. Существенная часть добровольческой деятельности осуществляется в рамках организаций некоммерческого сектора, использующих для достижения намеченных результатов как оплачиваемый труд, так и труд добровольцев. Сопоставление затрат на привлечение одного или другого вида трудовых ресурсов можно было бы отнести к достаточно рутинным управленческим процедурам некоммерческих организаций. Однако, поскольку труд волонтеров является неоплачиваемым, информация о его стоимости и затратах на подготовку и координацию волонтеров часто не фиксируется в финансовых документах отдельных некоммерческих организаций (Quarter et al., 2002).

На мезоуровне еще более выпукло встает проблема выбора метода экономической оценки волонтерской деятельности, способа конвертации измеряемых показателей труда волонтеров в денежные эквиваленты, что необходимо, в частности, для сравнительной оценки эффективности программ по сопоставлению соотношения затрат и выгод каждой программы, для сравнения оцененных в денежном выражении выгод от реализации программы и объема произведенных для этого расходов.

Из практических соображений удобства сбора данных на мезоуровне предпочтение нередко отдается оценке труда добровольцев по замещающим затратам. Замещающие затраты (replacement cost) определяются путем сопоставления с затратами, которые понесла бы организация, если бы вместо волонтеров использовались оплачиваемые работники. В качестве основы для сопоставления используются такие категории, как стоимость аналогичных услуг на рынке труда, средняя заработная плата в регионе или отрасли, величина прожиточного минимума. В то же время надо признать, что на мезоуровне, по сравнению с макроуровнем, более отчетливо проступают специфические черты добровольческого труда, которые придают ему дополнительную «полезность», ускользающую от оценки по замещающим затратам. Так, работа волонтера включает гибкий круг обязанностей, которые не включаются в функционал оплачиваемого работника, и часто направлена на создание нематериальных благ, которые не поддаются монетизации. Ю.

Белановский утверждает, что за скобками пересчета волонтерского труда в денежные эквиваленты по замещающим затратам остается все многообразие социальных результатов этого труда: «Скажем, волонтерское движение за год осуществляет более 700 встреч по 2 часа с подопечными. В среднем, каждый раз это 6 волонтеров и 25 детей. Выходит, что стоимость одного часа — около 2 000 руб. На эти деньги можно нанять несколько нянь, которые будут приходить к детям по такому же графику...Получается, что волонтерство — то же, что и работа неквалифицированных воспитательниц, только организована иначе. ... В нашем случае мы говорим не о дешевой социальной услуге подопечным, чтобы им было не очень скучно...» (Белановский, 2016).

В связи с вышеизложенным на мезоуровне приходится рассмотреть и возможность экономической оценки труда добровольцев по методу альтернативной стоимости. Альтернативная стоимость рабочего времени или упущенный доход (opportunity cost approach) основан на оценке величины дохода волонтера, если бы время, которое он уделяет добровольческой деятельности, было посвящено им его основной оплачиваемой работе. Известно, что в волонтерской деятельности участвуют люди, как правило, не самой низкой квалификации, поэтому в усредненном случае, альтернативная стоимость волонтерского труда окажется выше, чем рассчитанная по методу замещающих затрат

В обоих случаях для полноты оценки эмпирические данные о рыночной стоимости труда волонтеров можно сочетать с субъективной информацией, полученной от волонтеров о том, как они могли бы оценить стоимость одного часа своего труда, и мнением бенефициаров о том, сколько бы они были готовы заплатить за эти услуги, если бы она не предоставлялась бесплатно.

На основе анализа соотношения затрат и выгод применительно к социальным программам развивается целый ряд методов, которые стремятся обобщить не только количественные, но и качественные результаты программы и соизмерить их с затратами на ее осуществление.

Анализ социального возврата на инвестиции или social return on investment (SROI) является одним из наиболее известных сегодня методов. Его отличительной особенностью состоит в том, что основным источником данных о результатах проекта является информация стейкхолдеров, полученная в ходе личных интервью, групповых встреч, анкетирования, телефонных звонков, он-лайн опросов и т.д.

Данный метод измеряет результаты проекта в денежном выражении для сравнения их с финансовыми ресурсами, вложенными в проект. Социальный возврат на инвестиции равен соотношению результатов к стоимости инвестиций (например, \$1 инвестиций создает социальной ценности на \$2).

Практика использования

Первый этап – составление карты стейкхолдеров, включая не только целевую группу, но и членов семей группы, активистов местного сообщества, волонтеров и сотрудников организации, партнерские организации, представителей местных властей и органов социального обеспечения и др. (они должны сообщить, что оценивать, как оценивать).

Затем для каждой группы стейкхолдеров формулируются свой конкретный результат программы и изменения, к которым привела деятельность программы приятий. Если для пожилых людей, которые являются бенефициарами, конкретным результатом может быть количество встреч и т. д., то для органов социального обеспечения конкретным «выходом» проекта может быть уменьшение количества визитов к пожилым людям на дому, и соответственно, возможность предоставить больше услуг другим категориям пожилых людей, которые не охвачены проектом. Для органов местной власти «выход» проекта это экономия средств для обслуживания определенного количества пожилых людей, которые получают услуги в рамках проекта, и возможность перераспределения бюджетных средств.

Аналогичным образом на более высоком уровне обобщения для каждой отдельно взятой группы стейкхолдеров количественный «выход» проекта трансформируется в результат, фиксирующий наблюдаемые изменения. Например, для бенефициаров это улучшение самочувствия и психологического настроения, уменьшение вызовов врача на дом и вызовов «скорой помощи», а также снижение потребности в госпитализации.

«Монетизация» результатов, подбор приблизительных денежных эквивалентов позволяет определить их сравнительную ценность. Конвертация социальных результатов в денежные эквиваленты во многих случаях происходит на основании субъективных показателей (мнение стейкхолдеров, опыт специалиста, который

проводит оценку). Суммируя в денежных эквивалентах информацию, полученную от различных стейкхолдеров, можно получить приблизительную оценку социальной ценности.

На следующем этапе проводится оценка долгосрочного воздействия, которая покажет, насколько полученные результаты обусловлены именно деятельностью данного проекта. Для этого вводятся понятия «мертвого груза» (те результаты, которые бы имели место в любом случае, даже если бы не было воздействия программы) и «атрибуции» (результаты, связанные с деятельностью других организаций). Эти показатели выражаются в процентах. Например, при оценке модернизационной программы был зафиксирован рост экономической активности в регионе на уровне 7 %. Но за тот же период в экономике страны был отмечен рост на уровне 5 %. По определению, измерение «мертвого груза» всегда будет оценочным и приблизительным. Атрибуция это информация о «мертвом грузе», который может быть отнесен за счет воздействия других лиц или организаций. Точно оценить атрибуцию также невозможно.

Процент мертвого груза и атрибуции вычитается из величины долгосрочного воздействия по каждому результату. Общее социальное воздействие проекта определяется сложением значений долгосрочного воздействия по каждому результату.

Коэффициент социального возврата на инвестиции рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{текущая стоимость суммарного социального воздействия по проекту}}{\text{сумма финансовых средств, вложенных в проект.}}$$

Текущая стоимость определяется с помощью процедуры дисконтирования социального воздействия (уменьшения величины результата) в каждый последующий год. Для расчета ставки дисконтирования существуют различные величины, например, в государственном секторе Великобритании базовая ставка дисконтирования составляет 3,5%.

Полученный коэффициент, например, \$2: \$1 означает, что каждый вложенный \$1 генерирует социальные ценности на \$2.

Одним из ограничений метода является то, что коэффициент социального возврата, определенный с его помощью, непригоден для сравнения

между различными организациями. Это объясняется сильной зависимостью выбора показателей эффективности от мнения целевой группы и других стейкхолдеров проекта (Nicholls et al. 2009).

Расширенная оценка добавленной стоимости (Expanded Value Added Statement или EVAS) интегрирует данные финансовой отчетности и конвертированные в денежный эквивалент социальные результаты деятельности некоммерческих организаций и социальных предприятий. Для учета всех эффектов социального воздействия предложена трехступенчатая классификация стоимости результатов проекта:

- а) первичные результаты: стоимость прямых услуг, которые организация оказала клиентам;
- б) вторичные результаты: стоимость косвенных результатов, полученных благополучателями (например, развитие определенных навыков в процессе оказания прямых услуг);
- в) третичные результаты – стоимость косвенных результатов, которые распределяются на сообщество в целом и всех, кто не являются непосредственными благополучателями (Richmond et al. 2003).

Монетизация социальных результатов строится на основе подсчета альтернативной стоимости (заработная плата, которую волонтер мог бы получить на рынке труда за аналогичное время работы) в сочетании с подсчетом замещающей стоимости (затратами, которые понесла бы организация, если бы вместо волонтеров использовались оплачиваемые работники).

Практика использования

В таблице (табл.2) представлен пример подсчета расширенной оценки добавленной стоимости в применении к деятельности Waterloo Cooperative Residence Incorporated, организации, предоставляющей проживание студентам канадских университетов. Все результаты (первичные, вторичные и третичные) подразделяются на две большие категории: финансовые и социальные.

Подсчет расширенной оценки добавленной стоимости в применении к деятельности Waterloo Cooperative Residence Incorporated

Добавленная стоимость		Финансовая	Социальная	Комбинированная
Результаты	первичные	\$3,964,031	\$244,128	\$4,210,159
	вторичные	\$65,192	\$424,808	\$490,000
	третичные	-	\$2,500	\$2,500
	Всего	\$4,029,223	\$673,436	\$4,702,659
Закупка внешних услуг и товаров		\$1,538,561	-	\$1,538,561
Созданная добавленная стоимость		\$2,490,662	\$671,436	\$3,164,098
Отношение добавленной стоимости к закупкам		1.62	0.44	2.06

Источник: Richmond, B. J., Mook, L., Quarter, J., 2003

В трех колонках таблицы представлены данные о трех типах добавленной стоимости, полученной из разных источников. Так, финансовая добавленная стоимость отражает данные финансового отчета и представляет собой добавленную стоимость в узком понимании. Социальная добавленная стоимость представляет собой оценку результатов проекта, которые не имеют рыночной стоимости, в денежном выражении. Сложение первой и второй дает смешанную добавленную стоимость, которая и является конечной целью метода расширенной оценки добавленной стоимости.

Комбинированная добавленная стоимость (\$4,210,159) складывается из платежей за услуги, предоставлявшиеся организацией по размещению и проживанию студентов (финансовая добавленная стоимость \$3,964,031), и неоплачиваемого труда волонтеров-студентов, приведенного к денежному выражению (социальная добавленная стоимость \$246,128). Приведем пример подсчета денежного эквивалента волонтерского труда. В течение финансового года студенты помогали организации в качестве волонтеров, затратив на это в общей сложности 58 632 часа. Однако эту цифру было решено сократить вдвое с поправкой на неточность учета времени волонтеров и с целью получения более консервативной оценки. По общему решению специального подкомитета организации было установлено, что стоимость одного часа

волонтерской работы равна \$8. Таким образом, была получена цифра \$234,528 (\$58,632 x 50 % x \$8.00). К этой цифре добавили стоимость времени членов совета директоров организации, для которых эта работа является неоплачиваемой. Полученная в результате величина \$244,128 и составляет первичный результат в категории социальной добавленной стоимости.

Что касается вторичных, косвенных, результатов, организация не только предоставляет проживание студентам, но и формирует у них определенные навыки. Члены кооператива регулярно участвуют в общих собраниях, приобретают не только навыки самостоятельной жизни, но и основы участия в демократическом управлении организацией, совместного принятия решений, развивают лидерские качества, участвуя в работе организации. Вторичные финансовые результаты включают сумму затрат на проведение организационной деятельности, распространение информации и пр. (\$65,192). Однако монетизация таких результатов, как развитие организаторских и лидерских качеств, достаточно сложна и ориентируется на подбор приблизительных эквивалентов, обладающих рыночной стоимостью. Так, денежное выражение развития организаторских и лидерских навыков было приравнено к стоимости двух факультативных университетских курсов (\$500 каждый). Однако поскольку далеко не все студенты принимали активное участие в собраниях и жизни организации, было решено, что указанный результат имеет значение только для 56% из общего числа 460 студентов. Именно такой процент студентов, по данным опроса, активно посещали собрания и тем самым участвовали в управлении кооперативом. В ходе опроса выявилась небольшая группа наиболее активных студентов (20 человек), которые участвовали в руководстве комитетами и рабочими группами. Эти студенты особо отметили пользу подобного рода деятельности для развития лидерских качеств. Чтобы более точно оценить вторичный социальный результат для этой группы активистов, этот результат был приравнен к стоимости трех дополнительных учебных курсов по \$500 каждый, а не двух, как для основной массы студентов. В результате приблизительная стоимость выработки организаторских навыков и лидерских качеств равна \$490,000. Однако, учитывая, что организация затратила на проведение собраний и другую организационную деятельность \$65,192, необходимо было вычесть эту сумму из \$490,000. Полученная величина (\$424,808) соответствует социальной добавленной стоимости вторичного результата.

Для оценки стоимости третичных результатов, значение которых сказывается на сообществе в целом, было подсчитано количество консультаций, которые Waterloo Cooperative Residence Incorporated оказывала другим студенческим кооперативам, распространяя свой опыт, и умножено на рыночную стоимость бизнес-консультации. Так была получена величина \$2 500, которая в таблице характеризует социальную составляющую третичного результата. Последняя цифра 2,6 в графе «Отношение добавленной стоимости к закупкам» означает, что в расчете на каждый истраченный на приобретение товаров и услуг \$1 организация создала \$2,6 комбинированной добавленной стоимости. Если бы финансовая оценка социальных результатов не проводилась, то, как видно из таблицы, добавленная стоимость, произведенной организацией была бы почти на 27% ниже и составляла бы \$1,62 на каждый затраченный доллар (Richmond et al. 2003).

Расширенная оценка добавленной стоимости наглядно продемонстрировала финансовую значимость совокупного результата добровольческой деятельности. Разумеется, не существует единственного правильного способа перевода в денежный эквивалент времени, затраченного на добровольческую деятельность, позитивного эффекта от этой деятельности для самого добровольца и социальных результатов этой деятельности для местного сообщества. Однако само признание финансовой ценности различных типов социальных эффектов волонтерской деятельности является достижением метода социального учета.

Аудит инвестиций в волонтерство и создаваемой ценности (Volunteer Investment and Value Audit или VIVA) обнаруживает прямую связь с классическим анализом соотношения затрат и выгод (Knapp et al. 1995). Деление стоимости результата волонтерской деятельности (созданной ценности) на стоимость вложенных ресурсов позволяет вывести коэффициент эффективности VIVA, который показывает, что возврат на каждый фунт стерлингов, затраченный на организацию волонтерской деятельности, составляет X фунтов. Метод VIVA применялся к оценке деятельности некоммерческих организаций, привлекающих труд волонтеров в США, Великобритании, Дании, Нидерландах. В целом возврат колеблется между £1.30 и £13.50 на каждый вложенный фунт стерлингов или в долларовом выражении между \$2.05 и \$21.24 на каждые вложенные \$1.57. Однако на основании коэффициента нельзя проводить сравнения между различными организациями в отношении

эффективности работы волонтеров. Более низкая величина коэффициента не обязательно свидетельствует о том, что волонтеры работают недостаточно эффективно. Это может быть связано с различиями типов НКО и качества координации волонтеров.

С практической точки зрения представляет трудности разделение общих административных расходов организации и той их части, которая непосредственно относится к деятельности волонтеров. Кроме того, как и в случае с другими методами оценки, наибольшие сложности создает монетизация волонтерского труда и социальных результатов деятельности волонтеров. При оценке стоимости волонтерского труда методом замещающей стоимости британские эксперты рекомендуют добавлять определенный процент от суммы условного оклада, отражающий дополнительные расходы организации на страховые и социальные выплаты которые бы требовалось выплатить в случае оплачиваемых сотрудников (Gaskin, 1999).

Пример использования: в таблице представлен перечень затрат на организацию волонтерской деятельности, которые предлагается учитывать для вычисления коэффициента эффективности VIVA (табл.3).

Таблица 3

Перечень затрат на организацию волонтерской деятельности

Тип расходов	Детализация стоимости	Сумма
Координатор или менеджер по работе с волонтерами	Годовой оклад	
Ассистент координатора по работе с волонтерами	Годовой оклад	
Другие штатные сотрудники	% годового оклада, соответствующий % времени, затраченному на работу с волонтерами	
Распространение информации о наборе волонтеров	Стоимость печатных материалов, буклетов, плакатов, производства и размещения объявлений	

Тип расходов	Детализация стоимости	Сумма
Подготовка и обучение волонтеров	Стоимость учебных материалов, кофе-брейки, обед, рабочее время штатных сотрудников (если не указано выше); стоимость учебного курса (если обучение проводит внешняя организация)	
Расходы волонтеров	Проезд и мелкие расходы, подлежащие возмещению	
Административные и накладные расходы,	Встречи и собрания волонтеров, канцелярские принадлежности, призы, сертификаты и пр.	
Материалы и оборудование	Форменная одежда, бейджи, пользование оборудованием	
Питание	Стоимость напитков и продуктов, предлагаемых волонтерам бесплатно во время работы	
Страховка	Стоимость страхового полиса волонтера или процент от стоимости страховых взносов, выплачиваемых организацией, покрывающий работу Волонтеров	
Затраты на помещение	Стоимость аренды и коммунальных услуг, если в помещении работают волонтеры	
Общая сумма затрат в год		

Источник: Gaskin, K. VIVA – The Volunteer Investment and Value Audit. A Self-Help Guide. 2011. Institute for Volunteering Research. (URL: <http://www.ivr.org.uk/component/ivr/viva--the-volunteer-investment-and-value-audit-a-self-help-guide&qh=YToxOntpOjA7czo0OiJ2aXZhIjt9>).

Расчет замещающей стоимости волонтерского труда, которая выражает ценность, созданную трудом волонтеров, предлагается по следующей схеме

1	2	3	4	5	6
Обязанности волонтера	Эквивалентная оплачиваемая Должность	Оплата эквивалентной должности (в час)	Занятость волонтера (часов в неделю)	Произведение умножения величины (4) на 48 недель, отработанных волонтером в год	Произведение умножения величины (5) на величину (3) = годичной стоимости оплаты волонтерского труда, если бы таковая осуществлялась организацией
Водитель-волонтер	Шофер такси	£6,67	30 час.	1440	£ 9 604,80

Источник: Gaskin, 2011.

Оценка социальной эффективности волонтерской деятельности без приведения к финансовым показателям

В основе методов, фокусирующихся на качественной оценке социальных результатов, лежит так называемая логическая цепочка воздействия, содержащая четыре базовых элемента, между которыми существует причинно-следственная связь. (табл. 4).

Таблица 4

4 элемента, лежащих в основе метода оценки социальных результатов

	Термин	Определение	В чем выражается (примеры)
1.	Inputs	Ресурсы, вложенные в программу	Финансирование программы Число сотрудников Кол-во рабочего времени Единицы оборудования Интеллектуальная собственность
2.	Outputs	Валовый результат, «выход проекта» Продукт или услуга, являющиеся непосредственным результатом программы и поддающиеся количественному измерению	Кол-во участников тренинга Кол-во консультаций Кол-во получателей помощи
3.	Outcomes	Непосредственно наблюдаемые результаты, которым способствовали продукты или услуги, полученные в ходе проекта. Эти результаты фиксируют происшедшие изменения и позволяют оценить степень достижения задач программы.	Процент снижения рецидива преступности в данном регионе Процент снижения исключений из школы Процент снижения определенного типа заболеваемости
4.	Impact	Долгосрочное воздействие программы или деятельности организации. Изменения, непосредственно являющиеся результатом деятельности по проекту, что может быть подтверждено эмпирическими данными. Изменения на уровне сообщества или отдельной группы населения, которые бы не имели места, если бы не деятельность данной программы	Снижение повторных правонарушений, улучшение криминогенной обстановки в регионе Повышение числа школьников, получивших законченное среднее образование Улучшение состояния здоровья определенной категории населения

Говоря о методах измерения каждого из указанных выше компонентов логической цепи, отметим, что наиболее легко поддаются измерению первые два компонента: ресурсы и непосредственные количественные результаты программы. Именно они и являются объектом оценки экономической эффективности программы, но как было показано выше, проблемой здесь является отнюдь не подсчет единиц, а соотносимость стоимости волонтерского труда и рыночных аналогов.

В то же время понимание социальной эффективности проекта дает включение в оценку компонентов (3) и (4), отражающих изменения в ситуации благополучателей и долгосрочное воздействие на разных уровнях. Оценка непосредственных наблюдаемых результатов деятельности (3), таких как процент снижения рецидивов преступности, повышения информированности населения и т.д. осуществляется с помощью опросов бенефициаров, фокус-групп, документов программы, анализа данных статистики.

Наибольшие сложности представляет оценка долгосрочного воздействия (4), поскольку для этого требуется показать какова была бы ситуация целевой группы, если бы данная деятельность не осуществлялась, и доказать, что именно данная деятельность привела к статистически значимой разнице по отношению к первоначальной ситуации. Для этого необходимо рандомизированное контролируемое исследование, т.е. тщательное сопоставление ситуации (например, уровня рецидива преступности, улучшение состояния здоровья и пр.) по двум случайным выборкам: контрольной (те, кто не участвовал в программе) группе бенефициаров программы. Именно такие исследования и опросы с использованием контрольной группы традиционно считаются золотым стандартом в измерении долгосрочного воздействия, однако они требуют дополнительных финансовых затрат, времени и квалифицированных специалистов. Поэтому на практике благотворительные организации в лучшем случае ограничиваются оценкой непосредственно наблюдаемых результатов.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) или BSC, разработанная в 1992 г. американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортон, получила широкое применение в коммерческих компаниях и государственных органах. В основе этой методики лежат так называемые «ключевые показатели эффективности» или KPI (Key Performance Indicators). Все KPI, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели

предприятия и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по базовым направлениям деятельности компании. Это позволяет следить за текущими составляющими успеха. Одним из главных преимуществ BSC является то, что эта методика оценки позволяет преодолеть разрыв между расплывчатым пониманием миссии организации и повседневной деятельностью.

Отличительными чертами методики BSC являются следующие:

- а) сочетание финансовых и нефинансовых показателей
- б) ограниченное число показателей
- в) охват следующих четырех направлений деятельности: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы, знания и развитие
- г) конкретно определенные стратегические цели компании, которые определяются по двум типам показателей, а именно относящимся к будущим результатам, и характеризующим результаты, достигнутые в прошлом.

С помощью сбалансированной системы измерения результативности организация может преобразовывать стратегию в понятный набор задач. Эти задачи преобразуются в систему показателей результативности, которая доводится до всех сотрудников. Эта система позволяет сфокусировать деятельность организации на будущем успехе путем постановки задач и измерения результата, исходя из четкого определения стратегических установок и текущих показателей результативности.

При использовании сбалансированной системы показателей применительно к деятельности НКО требуются две ключевые модификации: необходимо понизить значимость показателя «Финансы», который для коммерческих организаций является основополагающим. На первом месте в иерархии показателей для НКО должна находиться миссия, выражающая долгосрочные цели организации (например, ликвидация бедности, заболеваний и т.п.). Необходимо также раскрыть значение показателя «Работа с клиентами» в применении к НКО. Клиентами для НКО, в отличие от коммерческих организаций, являются две такие различные категории стейкхолдеров, как благополучатели и доноры. Соответственно, и задачи по работе с каждой из этих групп и показатели достижения цели будут специфическими с точки зрения миссии НКО.

Пример использования: в классическом варианте четыре направления деятельности компании, которые являются объектом оценки и объединены вокруг стратегических целей предприятия, выглядят следующим образом (табл. 5):

Таблица 5

Направления деятельности компании, которые являются объектом оценки компании

Финансы: Как мы выполняем обязательства перед акционерами?	Работа с клиентами: Как мы удовлетворяем запросы клиентов?
Знания и развитие: Можем ли мы развивать и совершенствовать свою деятельность?	Внутренние бизнес-процессы: В каких областях мы должны добиться кардинальных улучшений?

Источник: Kaplan & Norton, 1992.

По каждому из вышеуказанных направлений планируется деятельность, исходя из стратегических целей компании, и формулируются индикаторы достижения успеха (табл. 6).

Таблица 6

Индикаторы достижения успеха кампании

	Задача	В чем измеряется выполнение задачи	Показатель выполнения задачи	Мероприятия
Финансы				
Работа с клиентами				
Внутренние бизнес-процессы				
Знания и развитие				

Источник: Niven, 2006.

Методы количественной оценки социальных результатов без приведения к денежному эквиваленту эффективно используют приемы ранжирования. Так, метод подсчета чистой выгоды (net benefits) приводит преимущества и трудности, связанные с использованием труда волонтеров к единому знаменателю и помогает вывести соответствующий единый показатель. Авторы определили наиболее часто упоминаемые преимущества и проблемы, возникающие при использовании добровольческого труда. Так, например, наиболее часто упоминаемой проблемой

является нехватка финансовых ресурсов и времени штатных сотрудников для того, чтобы эффективно организовывать работу добровольцев.

Для того, чтобы вывести общий показатель «чистой выгоды», необходимо оценить каждое преимущество и каждую проблему по определенной системе баллов. Разницу между цифровыми значениями первых и вторых составляет показатель «чистой выгоды». Как показано в таблице, данный метод позволяет получить цифровые значения социальных результатов без приведения их к финансовым эквивалентам.

Рабочий лист «чистых выгод»

<p>В какой степени волонтеры выгодны для вашей организации? (Отметьте соответствующий квадрат)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">В большей степени</td> <td style="text-align: center;">В умеренной степени</td> <td style="text-align: center;">Вовсе нет</td> </tr> <tr> <td>Экономия затрат</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Более детальное внимание к клиентам</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Повышение уровня поддержки программ со стороны общества, улучшение отношений с местным населением</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Повышение качества оказываемых вами услуг или программ</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Возможность предоставления услуг или уровней услуг, которые иначе вы не могли обеспечить</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Доступ к специальным навыкам, предоставляемым волонтерами (юридическая, управленческая или техническая помощь)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Подсчитайте количество отметок:</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x2,666</td> <td style="text-align: center;">x1,333</td> <td style="text-align: center;">x0</td> </tr> </table> <p>Индекс выгоды: <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/> = <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/> + <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/> + <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></p> <p style="text-align: center;">Квадрат А</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 80px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Квадрат А: Выгоды</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Квадрат В: Трудности</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Чистые выгоды</td> </tr> </table> </div>		В большей степени	В умеренной степени	Вовсе нет	Экономия затрат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Более детальное внимание к клиентам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Повышение уровня поддержки программ со стороны общества, улучшение отношений с местным населением	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Повышение качества оказываемых вами услуг или программ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Возможность предоставления услуг или уровней услуг, которые иначе вы не могли обеспечить	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Доступ к специальным навыкам, предоставляемым волонтерами (юридическая, управленческая или техническая помощь)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Подсчитайте количество отметок:	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>		x2,666	x1,333	x0	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	-	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	=	<input style="width: 80px; border: 1px solid black;" type="text"/>	Квадрат А: Выгоды		Квадрат В: Трудности		Чистые выгоды	<p>В какой степени следующие вопросы являются проблемой для вашей организации? (Отметьте соответствующий квадрат)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">В большей степени</td> <td style="text-align: center;">В умеренной степени</td> <td style="text-align: center;">Вовсе нет</td> </tr> <tr> <td>Поиск необходимого количества волонтеров</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Поиск волонтеров, обладающих необходимыми навыками</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Поиск волонтеров, свободных в течение всего рабочего дня</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Равнодушие или сопротивление сотрудников и администрации по отношению к волонтерам</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Недостаток времени сотрудников для того, чтобы обучать волонтеров</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Отсутствие достаточных средств для поддержки участия волонтеров</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Нормативные, правовые или обязательственные ограничения на участие волонтеров</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Прогулы, ненадежность, плохие работы со стороны волонтеров</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Подсчитайте количество отметок:</td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x2</td> <td style="text-align: center;">x1</td> <td style="text-align: center;">x0</td> </tr> </table> <p>Индекс трудностей: <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/> = <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/> + <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/> + <input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/></p> <p style="text-align: center;">Квадрат В</p>		В большей степени	В умеренной степени	Вовсе нет	Поиск необходимого количества волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Поиск волонтеров, обладающих необходимыми навыками	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Поиск волонтеров, свободных в течение всего рабочего дня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Равнодушие или сопротивление сотрудников и администрации по отношению к волонтерам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Недостаток времени сотрудников для того, чтобы обучать волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Отсутствие достаточных средств для поддержки участия волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Нормативные, правовые или обязательственные ограничения на участие волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Прогулы, ненадежность, плохие работы со стороны волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Подсчитайте количество отметок:	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>		x2	x1	x0
	В большей степени	В умеренной степени	Вовсе нет																																																																																								
Экономия затрат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Более детальное внимание к клиентам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Повышение уровня поддержки программ со стороны общества, улучшение отношений с местным населением	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Повышение качества оказываемых вами услуг или программ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Возможность предоставления услуг или уровней услуг, которые иначе вы не могли обеспечить	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Доступ к специальным навыкам, предоставляемым волонтерами (юридическая, управленческая или техническая помощь)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Подсчитайте количество отметок:	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>																																																																																								
	x2,666	x1,333	x0																																																																																								
<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	-	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	=	<input style="width: 80px; border: 1px solid black;" type="text"/>																																																																																							
Квадрат А: Выгоды		Квадрат В: Трудности		Чистые выгоды																																																																																							
	В большей степени	В умеренной степени	Вовсе нет																																																																																								
Поиск необходимого количества волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Поиск волонтеров, обладающих необходимыми навыками	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Поиск волонтеров, свободных в течение всего рабочего дня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Равнодушие или сопротивление сотрудников и администрации по отношению к волонтерам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Недостаток времени сотрудников для того, чтобы обучать волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Отсутствие достаточных средств для поддержки участия волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Нормативные, правовые или обязательственные ограничения на участие волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Прогулы, ненадежность, плохие работы со стороны волонтеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																								
Подсчитайте количество отметок:	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>																																																																																								
	x2	x1	x0																																																																																								

Источник: Hager & Brudney, 2005

В процессе подсчетов требуется приписать одинаковые веса преимуществам и проблемам, но поскольку перечисленных преимуществ насчитывается 6, а проблем – 8, преимущества предлагается умножить на 2. 666 и 1.333 и тем самым уравнять их по весу с категорией проблем. Такой метод позволяет достичь большей взвешенности в оценке эффектов волонтерской деятельности по сравнению с другими качественными

методами, которые зачастую ограничиваются описанием положительных результатов волонтерского труда.

Удачный пример применения ранжирования в комплексе других методов оценки социальной эффективности содержится в исследовании деятельности волонтеров в медицинских учреждениях Канады (Handy & Srinivasan, 2004). В опросе координаторам работы волонтеров (штатным сотрудникам НКО) предложили проранжировать 26 функций, выполняемых волонтерами в больницах, с точки зрения значимости этих функций. В результате был получен список из 5 наиболее важных функций и 5 минимально значимых функций. Затем среди 5 наиболее важных функций по шкале от 0 до 10 вклад волонтеров в повышение уровня обслуживания пациентов было предложено оценить трем группам респондентов: координаторам добровольцев, сотрудникам больницы и самим добровольцам. Близкая корреляция результатов по всем трем группам (9 – координаторами, 8,43 – сотрудниками больницы, 8,7 – волонтерами) позволила достичь большей обоснованности при оценке социальных результатов деятельности волонтеров в больницах.

Методы, основанные на оценке результатов (outcome-based evaluations) имеют целью выявить значимые для целевой аудитории изменения, которые вызваны деятельностью программы. Методы опираются на анализ базовых элементов логической цепи в их причинно-следственной связи: ресурсы, непосредственные количественные результаты и результаты, фиксирующие изменения. В логике этого анализа эффективность определяется сопоставлением фактически достигнутых показателей результатов с плановыми в рамках каждой задачи.

Однако провести оценку при помощи оценки достижения результатов невозможно, если в проекте нет четко прописанных целей; ожидаемых результатов (краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных); индикаторов, при помощи которых будут измерены результаты, и значения индикаторов, при которых результат будет считаться достигнутым. Все эти параметры должны быть разработаны и заложены в проект еще до его начала для того, чтобы обеспечить базу для оценки достижения результата по окончании проекта.

Например, если целью проекта является подготовка волонтеров для работы консультантами на телефоне «горячей линии», то результат проекта можно сформулировать так: консультанты-волонтеры получают знания и навыки, необходимые для самостоятельного, квалифицированного предоставления

консультаций по телефону. Индикатором, который покажет, что этот результат достигнут, будет процент волонтеров, которые после прохождения тренинга и последующей работы на телефоне, чувствуют уверенность в том, что полученных знаний достаточно, и самостоятельно дают квалифицированные консультации. Значением индикатора, при котором результат будет считаться достигнутым, является следующее: 70% волонтеров, проработавших на телефоне не менее полугода, считают полученную подготовку вполне достаточной и чувствуют себя уверенно, отвечая на вопросы по телефону.

Индикаторы при оценке волонтерских проектов должны ориентироваться на цели и результаты деятельности, выполняемой волонтерами, а не на показатели привлечения волонтеров. Например, показатель типа «рост числа волонтеров на 15% в следующем году» сам по себе имеет мало смысла и не служит показателем достижения целей деятельности. Можно сформулировать индикатор следующим образом: «наличие в следующем году достаточного количества подготовленных волонтеров для обслуживания 90% звонков, поступающих на горячую линию». В этом случае индикатор действительно позволяет оценить результативность деятельности.

Таким образом, индикатор и его приемлемое значение представляют собой конкретизацию целей проекта (а, следовательно, и результатов) в количественном, качественном и временном отношении.

Для того, чтобы получить данные, необходимые для анализа результатов, крайне важно правильно сформулировать вопросы, которые будут заданы участникам проекта при помощи разнообразного инструментария (опросников, анкет, личных и телефонных интервью, фокус-групп и др.). Например, в проекте, целью которого является подготовка волонтеров для индивидуальной наставнической работы с трудными школьниками, вопрос, позволяющий понять, достигнут ли запланированный результат, может быть таким: пользуется ли наставник авторитетом у школьника и выполняет ли школьник его рекомендации. Достижение среднесрочного результата можно установить при помощи следующих вопросов, которые выявляют наличие позитивных изменений в поведении бенефициаров (школьников): принимают ли последние участие в общественной жизни школы; стали ли они уделять больше времени учебе? Долгосрочные результаты можно установить

следующими вопросами: улучшились ли показатели посещаемости и успеваемости школьников?

Приступая к оценке достижения результатов, необходимо задать себе следующие вопросы:

1. Кто является бенефициаром проекта?
2. В чем заключается цель деятельности по проекту?
3. Каковы индикаторы достижения цели?
4. Как получить данные об этих индикаторах? (метод сбора информации)
5. Как установить, что цель достигнута (при каком числовом значении индикатора можно считать, что цель достигнута)?

Рекомендации к выбору методики оценки волонтерства на уровне организации

Дискуссия о преимуществах и недостатках двух основных подходов к оценке волонтерского труда (количественного, с использованием финансовых эквивалентов, и качественного, анализирующего результаты на основе логической цепи) не прекращается уже около двух десятилетий в странах, где эти подходы привели к развитию большого количества методов оценки. С одной стороны, отмечается, что методики, которые фокусируются на поиске финансовых эквивалентов, упускают значимость таких качественных результатов, которые особенно сложно выразить в финансовых терминах, например, положительные изменения в деловой культуре на уровне организации или в культурных стереотипах на уровне местного сообщества (Westall, 2009). С другой стороны, критика качественных методов, направленных на учет и интерпретацию социальных результатов, указывает на присущую им субъективность в отборе и анализе данных, в привлечении тех или иных стейкхолдеров к оценке (Lyon & Arvidson, 2011).

Продолжающаяся дискуссия свидетельствует и о том, что несмотря на расширяющийся опыт практического применения различных методик оценки, они еще не получили научного осмысления в серьезных академических исследованиях, которые могли бы предложить обоснованные рекомендации о преимуществах той или иной методики оценки (Arvidson et al. 2010).

«Многие добровольческие объединения ведут учёт количественных показателей, которые не доказывают эффективности добровольчества с точки зрения общественности» (Как оценить... 2012).

Таким образом, мы вправе заключить, что на сегодняшний день в мировой и российской практике отсутствуют научно обоснованные рекомендации, позволяющие со всей определенностью рекомендовать ту или иную методику в качестве унифицированной, стандартной и наиболее удобной процедуры оценки эффективности волонтерского труда. В этой сфере не существует правильных или неправильных методов оценки. Выбор конкретной методики зависит от задач оценки (Автономов, Хананашвили, 2012): типа организации; категории благополучателей; пользователей, для которых предназначена оценка; вида волонтерской деятельности; ресурсов, которые может выделить организация для проведения оценки; наличия необходимых данных и многих других контекстно обусловленных факторов.

С учетом сказанного предлагаемый методологический подход к оценке эффективности строится на основе сочетания ряда универсальных принципов, алгоритма действий и критериев достаточного высокого уровня обобщения для каждого этапа алгоритма. Предлагаемые методологические рекомендации носят обобщенный характер и применимы к выстраиванию процесса оценки на мезоуровне (уровне местного сообщества и организации, где работают волонтеры) и микроуровне (воздействие на благополучателей и самого волонтера) по всему широкому спектру волонтерской деятельности. Применяя универсальные принципы и алгоритм, некоммерческая организация и эксперты, которые проводят оценку, могут разработать специфические показатели эффективности применительно к конкретной сфере деятельности и осуществить достаточно полную и обоснованную процедуру оценки волонтерского труда.

Предмет деятельности. Предметом оценки является эффективность волонтерского труда. В своем определении эффективности Л. И. Якобсон выделяет три аспекта: экономичность, производительность и результативность. «Экономичность характеризует затратную (ресурсную) сторону эффективности. Экономичными являются такие решения, при которых ресурсы, необходимого состава, количества и качества приобретаются и используются с минимально возможными издержками. *Производительность* это соотношение количества продукции или услуг с величиной затрат на их производство. *Результативность* характеризует соответствие затраченных ресурсов и достигнутых с их помощью результатов конкретным целям. Если при оценке производительности внимание концентрируется на продукции как таковой, то при анализе результативности внимание сосредотачивается скорее на мере ее соответствия определенным потребностям, ожиданиям общества» (Якобсон, 2000).

Можно отметить, что указанные аспекты в целом соответствуют основным элементам цепочки эффективности, которая рассматривалась в разделе «Оценка социальной эффективности»: ресурсам (inputs), непосредственным результатам на «выходе» проекта (outputs) и наблюдаемые результаты, которые фиксируют произошедшие изменения и позволяют оценить степень достижения задач программы (outcomes). Следовательно, указанные выше элементы в комплексе составляют предмет оценки волонтерской деятельности.

С учетом рассматривавшегося выше материала и анализа международного опыта представляется возможным предложить ряд универсальных практических рекомендаций, которые могут быть применены и творчески переработаны в соответствии с потребностями оценки волонтерской деятельности в рамках конкретного проекта.

Рекомендации по организации процесса оценивания

1. Привлечение к разработке оценки широкого круга участников: программных специалистов, представителей доноров, бенефициаров, экспертов. Не следует думать, что монополия на оценку принадлежит только специально подготовленным специалистам в области оценки. Навыки оценки должны развивать в себе все сотрудники организации, осуществляющие реализацию проекта.
2. Приступать к оценке можно только, имея конечные ожидания в отношении результатов проекта. Иными словами, не имея тщательно продуманных индикаторов, невозможно установить, достигнуты ли цели проекта и в какой степени. В то же время индикаторы не должны быть многочисленными, они должны измерять только самое важное с точки зрения достижения цели.
3. Приступать к оценке можно имея представление о том, какая именно информация будет необходима, чтобы определить, достигнуты ли цели проекта.
4. *Цикличность и непрерывность оценки.* Оценка не может быть разовым действием, это процесс, охватывающий все этапы жизненного цикла проекта, от планирования потребностей целевых групп и постановки целей и задач проекта, деятельности по проекту, показателей достижения результатов до определения категорий данных, которые потребуются для оценки эффективности, сбора данных и анализа результатов оценки. Мониторинг проекта, позволяющий отслеживать выполнение целевых показателей на протяжении всего проекта, является необходимой предпосылкой и источником данных для оценки.

Рекомендации по содержанию оценки

1. Интеграция методов оценки экономической и социальной эффективности, а также адаптация различных методов и инструментов оценки применительно к особенностям конкретной оцениваемой программы.

Поскольку отсутствие единственно правильного, стандартного метода оценки является непреложным фактом, можно рекомендовать:

- а) выбирать те из имеющегося арсенала методик, которые наиболее соответствуют потребностям конкретной программы и особенностям организации волонтерской деятельности;
- б) комбинировать различные методики и их элементы для целей конкретной оценки;
- в) творчески развивать и дополнять выбранные методики и комбинации методик.

В частности, целесообразно сочетать в различных комбинациях методы количественной, монетарной оценки, базирующиеся на соотношении затрат и прибылей, и методы качественной оценки социальных результатов.

Эта рекомендация согласуется с эмпирическими наблюдениями зарубежных исследователей. Так, в опросе британских социальных предпринимателей выяснилось, что респонденты считают наиболее эффективными и соответствующими специфике деятельности и задачам своего предприятия не стандартные методы оценки, а их адаптированные под собственные нужды варианты (Bull, 2007).

Следующая таблица (табл.7) поможет интегрировать и адаптировать методы оценки, описанные выше для целей конкретной организации. Целесообразно сочетать в различных комбинациях методы количественной, монетарной оценки, базирующиеся на соотношении затрат и прибылей, и методы качественной оценки социальных результатов:

Методы оценки для описанной организации

Подход		Критерий
Соотношение затрат и выгод (использование финансовых эквивалентов)	Логическая цепь оценки воздействия (без использования финансовых эквивалентов)	
Метод		
Анализ возврата на инвестиции (SROI)		Коэффициент социального возврата на инвестиции (текущая стоимость суммарного социального воздействия: сумма инвестиций в проект)
	Сбалансированная система показателей эффективности (Balanced Scorecard, BSC)	Показатели достижения цели по четырем направлениям деятельности (работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы, знания и развитие, финансы)
Расширенная оценка добавленной стоимости (Expanded Value Added Statement или EVAS).		Коэффициент комбинированной добавленной стоимости (сумма добавленной стоимости финансовых и социальных результатов)
Аудит инвестиций в волонтерство и создаваемой волонтерами ценности (Volunteer Investment and Value Audit или VIVA)		Коэффициент эффективности, показывающий возврат в соотношении с затратами на проект
	Подсчет чистой выгоды	Коэффициент «чистой выгоды», соотношение между преимуществами использования волонтеров и связанными с этими трудностями
	Методы, основанные на оценке результатов	Соотношение достигнутых результатов с плановыми показателями

1. Понимание условности и относительности приведения социальных результатов к финансовым эквивалентам. Как правило, такая трансформация позволяет лишь выявить общие тенденции и не позволяет сопоставлять между собой социальную эффективность различных волонтерских программ, выраженную в финансовых коэффициентах. Однако усилия по приведению социальных показателей к финансовому

выражению все же позволяют добиться более всесторонней оценки социальных результатов.

2. Следующий обобщенный алгоритм действий может быть использован в процессе оценки волонтерского труда в любой области.

Оценка экономической эффективности волонтерской деятельности: соотношение затрат и выгод.

Рекомендуемые методы: оценка социального возврата на инвестиции; методы социального учета и аудита; оценка стоимости волонтерского труда при помощи эмпирических данных и субъективной стоимости услуг, оказываемых волонтерами.

Шаги:

1. Подсчитать все ресурсы, затраченные организацией на привлечение волонтеров и координацию волонтерской деятельности;
2. Сформулировать результаты волонтерского труда; определить их стоимость либо в денежном выражении (путем подсчета замещающей стоимости, приемов социального учета и социального аудита), либо условно, любым другим методом;
3. Сопоставить результаты шагов 1 и 2 любым способом, чтобы оценить соотношение затрат и выгод.

- a) Оценка социальных результатов волонтерской деятельности: сопоставление результатов с целями проекта.

Рекомендуемые методы: оценка достижения результата; сопоставительный анализ достигнутых и плановых значений индикаторов; оценка удовлетворенности бенефициаров путем опросов и анкетирования

Шаги:

1. Сформулировать результаты в терминах изменений, поддающихся качественной или количественной характеристике;
2. Собрать данные, свидетельствующие о достижении результатов;
3. Сопоставить достигнутые значения индикаторов с плановыми целевыми показателями по каждому результату;

4. Сопоставить данные о достижении результатов с мнением благополучателей и оценить степень удовлетворенности.

(б) Использование данных оценки экономических и социальных результатов в качестве организационного ресурса. Ценность оценки определяется практическим применением ее результатов. Одинаково важно использовать результаты оценки в качестве доказательной базы успеха и критически проанализировать результаты для более эффективной деятельности организации.

Шаги:

1. Предоставить данные оценки экономических и социальных результатов для использования внешней аудиторией, которая является источником ресурсов для организации (доноры, государство, потенциальные волонтеры и пр.);
2. Критически осмыслить результаты оценки с тем, чтобы внести необходимые изменения в работу волонтеров, извлечь уроки для дальнейшей деятельности организации т.е. своего рода повторное введение результатов в систему деятельности организации, позволяющее изменить деятельность для того, чтобы адаптироваться к новым требованиям и внешним условиям.

Подводя итоги рассмотрения возможных методических подходов к оценке эффективности добровольчества на уровне организаций и местных сообществ необходимо отметить следующее. Международная практика демонстрирует многочисленные примеры методов и инструментов оценки социально-экономической эффективности деятельности, некоммерческих организаций и оценки эффективности волонтерского труда на мезоуровне. Однако разработка многих из указанных методов находится еще в стадии развития, а их апробация переживает лишь начальный этап. Это обстоятельство объективно не позволяет с полным основанием рекомендовать тот или иной конкретный метод в качестве предпочтительного стандарта. Более правильным на данном этапе является повышение информированности научно-экспертного сообщества и лидеров НКО о многообразии методов оценки, используемых в международной практике, и разработка аргументированных рекомендаций по адаптации этих методов в работе по оценке российского волонтерства.

Список использованной литературы

1. Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., Moro, D. (2010). The Ambitions and Challenges of SROI//Third Sector Research Centre. Briefing Paper 49.
2. Bosioc, D., Fonović K., Salamon L., (2012). "Institutionalizing the Measurement of Volunteering: Insights from the European Volunteer Measurement Project." *Institutionalizing the measurement of volunteering: Insights from The European Volunteer Measurement Project.* http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/08/EVMP_Institutionalizing-Measurement-of-Volunteering_ISTR_English_2012.pdf.
3. Bull, M. (2007) 'Balance: The Development of a Social Enterprise Business Performance Tool', *Social Enterprise Journal* 3 (1): 49-66.
4. Council of the European Union (2009). *Council decision of 27 November 2009 on the European Year of Voluntary Activities Promoting Active Citizenship (2011)*. Official Journal of the European Union, (2010/37/EC). http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/20091127_council_decision_en.pdf.
5. European Parliament (2008). Report and Resolution of 22 April 2008 on the role of volunteering in contributing to economic and social cohesion (2007/2149(INI)) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2008-0131&language=EN>.
6. EVMP. European Volunteer Measurement Project. Progress Report January 2011 – April 2012. http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/2011/09/Progress_ENGLISH_4.2012.pdf.
7. Gaskin, K. (1999). VIVA in Europe: A comparative study of the Volunteer Investment and Value Audit//Voluntary Action. Volume 1 Number 4. P. 42.
8. Gaskin, K. VIVA – The Volunteer Investment and Value Audit. A Self-Help Guide. 2011. Institute for Volunteering Research. (URL: <http://www.ivr.org.uk/component/ivr/viva--the-volunteer-investment-and-value-audit-a-self-help-guide&qh=YToxOntpOjA7czo0OiJ2aXZhIjt9>).
9. Hager, M. A., and Brudney, J. L. (2005). Net benefits: Weighing the challenges and benefits of volunteers. *Journal of Volunteer Administration*, 23(1), pp. 26-31.
10. Handy, F. and Srinivasan, N. (2004). Valuing volunteers: An economic evaluation of the net-benefit of hospital volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), pp. 28-54.

11. ILO (2011). Manual on the measurement of volunteer work / International Labour Office. - Geneva: ILO, 2011.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan050789.pdf>
12. JHU VMP. Johns Hopkins University, Volunteer Measurement Project.
<http://ccss.jhu.edu/research-projects/vmp/>.
13. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Jan-Feb 1992. P. 71 – 79.
14. Knapp, M., Koutsogeorgopoulou, V., and Davis Smith, J. (1995), The Determinants of Volunteering: Final Report. The Volunteer Centre UK//JRF Findings Social Policy Research 75, March 1995.
15. Lyon, F. and Arvidson, M. (2011) ‘Social impact measurement as an entrepreneurial process’, *Third Sector Research Centre Briefing Paper 66*, University of Birmingham
16. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. and Goodspeed, T. (2009). A guide to Social Return on Investment. London: Office of the Third Sector, The Cabinet Office.
17. Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley.
18. Quarter, Jack, Laurie Mook, and Betty Jane Richmond. (2002). *What Volunteers Contribute: Calculating and Communicating Value Added*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy
19. Richmond, B. J., Mook, L., Quarter, J. (2003). Social Accounting for Nonprofits: Two Models//*Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 13, No. 4.
20. Salamon L., Sokolowski W., Haddock M. (2011). “Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and a Roadmap to the Future.” *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82:3 (2011). pp. 217–252 <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Annals-Septmeber-2011.pdf>.
21. Salamon L., Sokolowski W., Haddock M., Tice H. (2012) “The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest Findings from Implementation of the UN Handbook on Nonprofit Institutions,” CNP Working Paper No. 49. Baltimore, JHU, 2012.
22. Stiglitz et al. (2009) Stiglitz J.E., Sen A. and Fitoussi J.-P., 2009, *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT_anglais.pdf.

23. Westall, A. (2009) 'Value and the third sector: Working Paper on ideas for future research', *Third Sector Research Centre Working Paper 25*, University of Birmingham.
24. Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А. С. Автономова. М.: Издательство «Юрист», 2015.
25. Белановский, Ю. Что нужно для волонтерской организации, или Почему волонтерство стоит денег // Социальное волонтерство. Теория и практика. — Москва: Омега-Л., 2016. С.90.
26. Как оценить эффективность работы добровольческих объединений и добровольческих центров / Авторы – Н.Е. Никитина, А.В. Жильцов/. Благотворительное общество «Невский ангел», Санкт-Петербург, 2012.
27. Правительство РФ (2009). Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации №1054-рп от 30.07.2009 // [URL: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/admReform/publicsociety/doc091224_1949](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/admReform/publicsociety/doc091224_1949).
28. Резолюция о статистике трудовой деятельности, занятости и недоиспользования рабочей силы. 19-я Международная конференция статистиков труда. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_235603.pdf
29. Росстат (2015 а). Сведения о заработной плате работников организаций по категориям персонала и профессиональным группам работников за октябрь 2015 г. Статистический бюллетень. Таблица 01-03. «Средняя начисленная заработная плата работников, полностью отработавших октябрь, по категориям персонала и видам экономической деятельности за октябрь 2015 года». Официальная статистика \ Рынок труда, занятость и заработная плата \ Заработная плата. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/.
30. Росстат 2007. Постановление Росстата от 18 апреля 2007г. №34 «Сведения о деятельности некоммерческой организации», утвержденной постановлением Росстата от 18 апреля 2007г. №34. https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwim8KbQ_IDVAhUpCpoKHfRHDBYQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gks.ru%2Ffree_doc%2Fnew_site%2Ffinans%2FMethodl%2Fmethod2.doc&usg=AFQjCNHdfb-SRM5RjKtjRoIS_Q8x93IRDA&cad=rjt

31. Росстат 2012. Приказ № 531 от 12.10.2012 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций». https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiz3byV_YDVAhVpOpoKHeFLDxoQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gks.ru%2Fform%2Fform28%2Fp531_2012.doc&usg=AFQjCNGcdzO1NKh5Yfxl_qZA3cEB7i6Eaw&cad=rjt
32. Росстат 2015. Приказ № 680 от 31.12.2015 «Об утверждении официальной статистической методологии формирования системы показателей трудовой деятельности, занятости и недоиспользования рабочей силы, рекомендованных 19-ой Международной конференцией статистиков труда. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/met-680.pdf.
33. Росстат 2016. Приказ № 390 от 5 августа 2016 г. «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за ценами и финансами». Приложение № 4. https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjYwfSViIHVAhWoFZoKHcomChcQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.gks.ru%2Fmetod%2Fform17%2Fform32%2Fp390_2016.doc&usg=AFQjCNEM9QXDiQhQ76v4IftP6SUvgHRnCw&cad=rjt
34. Якобсон Л. И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика. Учебник для вузов. М., ГУ ВШЭ, 2000.