

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94

УДК 338.2(045)

JEL B55, Z2

Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов

И.В. Солнцев

Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Социальные инициативы не всегда рассматриваются в контексте эффективности – на первый план часто выходит решение определенных задач, без учета необходимых инвестиций или формируемых результатов. Вместе с тем в текущих кризисных условиях, когда доступ к финансированию экстремально ограничен, вопрос эффективности приобретает особую актуальность как для государства, так и для частных инвесторов, реализующих социальные проекты. Одними из самых распространенных методов их оценки являются система сбалансированных показателей и модель «затраты-выгоды». Цель данной работы – исследование особенностей практического применения данных инструментов для оценки эффективности социальных проектов, обоснование конкретных метрик, подходов к их объединению в единую систему, а также рассмотрение некоторых особенностей расчетов, например обоснование социальной ставки дисконтирования. В работе применялись такие научные методы, как анализ, сравнение, обобщение и моделирование. Автор адаптирует сбалансированную систему показателей к оценке социальных проектов, приводит ее структуру и предлагает типовую модель, которая может быть использована вне зависимости от области применения (здравоохранение, образование, спорт и проч.). В современных условиях наличие справедливой системы оценки станет важным конкурентным преимуществом, делающим данное исследование интересным для государственных структур на федеральном и региональном уровнях, государственных корпораций и бизнеса, а также благотворительных фондов.

Ключевые слова: социальные эффекты; социальная эффективность; SIA; социальная ставка дисконтирования; управление социальной сферой; социальный предприниматель; управление эффективностью; управление социальными проектами

Для цитирования: Солнцев И.В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов. *Управленческие науки*. 2023;13(1):83-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94

ORIGINAL PAPER

Application of the Balanced Scorecard and the Cost-Benefit Model for Evaluate of Social Projects

I.V. Solntsev

Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

Social initiatives are not always considered in the context of efficiency the solution of certain tasks often prevails, without taking into account the necessary investments or generated results. In the current crisis, when access to financial resources is extremely limited, the issue of efficiency is of particular relevance both for the state and for private investors implementing social projects. One of the most common methods for their evaluation is the balanced scorecard and the cost-benefit model. The purpose of this work is to study the features of the practical application of these tools for evaluating the effectiveness of social projects, the rationale for specific metrics, approaches to their integration into a single system, as well as consideration of some features of the calculations, for example, the justification of the social discount rate. The work used such scientific methods as analysis, comparison, generalization and modeling. The author adapts the balanced scorecard for the evaluation of social projects, explains its structure and offers a typical model that can be used regardless the field of application (health, education, sports, etc.). Today the presence of a fair evaluation system will become an

© Солнцев И.В., 2023

important competitive advantage that makes this study interesting for government agencies at the federal and regional levels, government corporations and businesses, as well as charitable foundations.

Keywords: social effects; social efficiency; SIA; social discount rate; social management; social entrepreneur; performance management; social project management

For citation: Solntsev I.V. Application of the balanced scorecard and the cost-benefit model for evaluate of social projects. *Management sciences*. 2023;13(1):83-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94

ВВЕДЕНИЕ

Сбалансированная система показателей и модель «затраты-выгоды» [1, 2] получили широкое распространение в оценке коммерческих проектов. В данной статье рассматриваются особенности этих методов применительно к социальным проектам, показатели эффективности которых в отечественной практике редко становятся предметом обсуждения. Автор приводит структуру сбалансированной системы показателей и предлагает универсальную модель из четырех блоков: операционная деятельность и внутренние процессы; клиенты; эффективное управление; финансовая устойчивость. В части метода «затраты-выгоды» в статье описаны способы определения монетарной стоимости нематериальных выгод социальных проектов, показатели эффективности, базирующиеся на концепции стоимости денег во времени, а также подходы к расчету социальной ставки дисконтирования, в том числе расчет специфического риска.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) была разработана в конце XX в. под руководством Р. Каплана и Д. Нортон [3]. Основная заслуга авторов заключалась в создании возможности интегрального использования нефинансовых и экономических факторов, поскольку эффективность невозможно оценить с помощью только одного из них. Комбинирование разных критериев позволяет получить полную информацию о ситуации в компании или проекте и обосновать процесс принятия решений [4]. Кроме того, формируется система управления, базирующаяся на результатах оценки эффективности с учетом специфики отрасли или отдельной организации; одной из основных задач этой системы является обеспечение баланса не только между финансовыми и нефинансовыми показателями, но и между краткосрочными и долгосрочными

целями развития. Каплан и Нортон выделяют четыре группы факторов эффективности: 1) финансовые результаты; 2) взаимодействие с клиентами; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и развитие персонала.

Несмотря на важность сбалансированности этих групп, на «вершине пирамиды» всегда оставалась финансовая составляющая, поскольку именно ее показатели являются конечной целью коммерческого предприятия. Для социальных проектов получение прибыли никогда не было приоритетным — преобладают социальные амбиции, заложенные в их миссии, которая, как правило, концептуализируется с точки зрения индивидуальных потребностей бенефициаров, создаваемых социальных условий или общественных благ. Лучшим способом «изменения» таких целей считается число вовлеченных участников или людей, получивших поддержку.

При этом, как отмечает М. Мооре [5], финансовые показатели важны и для некоммерческих организаций (проектов), которые, оставаясь в рамках бюджета, должны эффективно расходовать имеющиеся ресурсы, а также изучать структуру затрат и искать пути минимизации последних без потери качества. Трудность в данном случае связана с тем, что сами по себе финансовые показатели не отражают главного — общественной (социальной) ценности, на достижение которой направлен проект.

По аналогии с коммерческими организациями, у каждого социального проекта есть «клиенты» (потребители). Однако они не являются таковыми в «классическом» понимании, так как бенефициары большинства социальных инициатив не платят за потребляемые продукты или услуги. Клиент в бизнесе — это тот, кто получает услугу в обмен на финансовые средства; но в некоммерческой организации за нее платит третье лицо, а получают — бенефициары [6]. Это еще более усложняется в случае гибридного социального предприятия, которое получает дополнительный доход от клиентов. В некоммерческие организации финансирование поступает из разных источников: благотвори-

рительных и государственных, а также от бизнеса и частных лиц. Эти доноры нуждаются в чем-то большем, нежели удовлетворение клиентов. Их цель — определенный социальный результат. Например, государство поддерживает программы профессионального обучения не только для того, чтобы помочь отдельным безработным гражданам получить работу, но и для сокращения совокупной безработицы и обеспечения равных экономических возможностей для всех. Программы по реабилитации наркоманов финансируются не только с целью оказания помощи, но и для снижения уровня преступности и повышения безопасности в обществе в целом. Поскольку доноры платят за полезные с общественной точки зрения результаты, а также за удовлетворение индивидуальных потребностей целевой аудитории, они становятся важными «клиентами» для социальных предпринимателей (проектов).

Для большинства некоммерческих проектов иначе трактуется и конкуренция. Как правило, такая задача, как создание конкурентного преимущества или увеличение доли рынка, для них нерелевантна. Цель заключается в укреплении этого кластера в целом, в том числе за счет появления новых игроков. Среди некоммерческих организаций существует конкуренция за финансирование, однако ее природа весьма специфична.

Руководствуясь рассмотренными особенностями социальных проектов, М. Мооре [5] в 2003 г. предложил Стратегию общественной ценности (от англ. public value strategy), которая формируется за счет трех блоков (треугольника):

1. Ценность, а именно — фокусировка внимания на ключевом вопросе любого социального проекта, на том, какой значимый результат он формирует. В некоммерческом секторе в это понятие обычно включается достижение социальных целей для конкретной группы людей, нуждающихся в поддержке, или создание определенных социальных условий, которые должны быть достигнуты благодаря проекту. Ключевой особенностью системы измерения, ориентированной на ценность, является пирамида, позволяющая оценить степень достижения поставленных задач за счет перехода от зачастую абстрактной миссии (например, способствовать росту благосостояния людей) к более конкретной цели, которую можно измерить. Цепочка создания ценности связывает желаемые результаты, с одной стороны, и ресурсы,

процессы и действия, необходимые для достижения этих результатов — с другой.

2. Легитимность и поддержка — работа с клиентами или «сторонними плательщиками», которые предоставляют финансирование для решения социальных задач. В данном случае имеется в виду система взаимоотношений с государственными органами, благотворительными организациями, бизнесом и частными лицами. Несмотря на отсутствие установки на получение прибыли, некоммерческий проект должен быть нацелен на диверсификацию финансирования. В том числе необходимо выстроить удобную систему взаимодействия с частными дарителями (например, автоматическое списание средств каждый месяц по системе «1 рубль в день»). Некоторые организации коммерциализируют свой продукт, изначально созданный как социальное благо, и получают дополнительный доход. Также многие организации полагаются не только на финансовую поддержку отдельных лиц, но и на другую безвозмездную помощь, например время волонтеров или материальные пожертвования (вещи, строительные материалы) и т.д.

3. Операционный потенциал — показывает способность достигать желаемых целей и продуктивности взаимодействия с партнерами. Дело в том, что некоммерческие организации часто нуждаются в помощи сторонних структур — они редко бывают достаточно большими, чтобы самостоятельно выполнять важные социальные задачи, и им часто приходится сталкиваться с важным выбором относительно того, какую часть своих ресурсов потратить на себя, а какую — направить партнерам. Одним из важных способов создания социальной ценности для них является «усиление» собственных позиций за счет других организаций, разделяющих их цели или обладающих возможностями, которые они могут использовать. Операционный потенциал можно оценить через набор активов, уровень подготовки персонала, наличие регламентов операционных процедур и используемые технологии.

Важной составляющей любой системы оценки являются показатели, эффективности (или производительности). К таковым Мооре [5] относит взаимосвязь между количеством и качеством продукции и затратами на ее производство. Они могут быть дополнены мерами, направленными на минимизацию прямых или накладных операционных

расходов. Для некоммерческих организаций также будет важно провести оценку финансовой честности, под которой подразумеваются потери в результате мошенничества, растраты или злоупотреблений. Показатели оперативного потенциала должны также включать отчеты об обучении и инновациях. Поскольку в долгосрочной перспективе эффективность проекта будет зависеть от скорости проведения операций, обучение может быть сосредоточено на способах повышения производительности, адаптации стандартных операций к новым условиям, а также на развитии совершенно новых направлений деятельности, соответствующих миссии.

А. Somers [7] предложил внести ряд изменений в сбалансированную систему показателей, адаптировав ее для некоммерческих организаций и социальных проектов. Он разработал Social Enterprise Balanced Scorecard (от англ. — сбалансированная система показателей социального предприятия), внося следующие коррективы в классический подход: блок финансовых критериев был расширен с акцентом на повышение устойчивости, а клиентский — стал охватывать большее число заинтересованных сторон. В первом случае речь идет о моделировании потенциальных источников дохода и минимизации издержек. В составе клиентов были выделены следующие группы: плательщики (те, кто платит за услуги), бенефициары (те, кто пользуется услугами на платной и бесплатной основе), сотрудники, поставщики и партнеры.

В рамках блока внутренних процессов рассматриваются системы обмена информацией, внешних и внутренних коммуникаций. Автор отмечает, что каждая хорошо составленная стратегическая карта должна сопровождаться графиком измерения эффективности. Это внутренний инструмент управления, в котором все цели из стратегической карты связаны с индикатором(ами) успеха. В свою очередь, цель требует проведения соответствующих мероприятий и наличия сотрудника, который несет ответственность за ее достижение.

Наконец, в рамках четвертого блока рассматриваются ресурсы, в том числе информационные технологии и необходимые навыки. Somers рекомендует, чтобы по социальным проектам публиковалась «Сбалансированная отчетная карта». Он отмечает, что это поможет завоевать доверие инвесторов, спонсоров, клиентов и заинтересованных сторон, а также будет способствовать обмену опытом в отрасли.

Руководствуясь опытом исследователей и рядом зарубежных, социальных проектов¹ автор принял попытку сформировать сбалансированную систему показателей для социальных проектов (табл. 1).

Как видно из табл. 1, сбалансированную систему показателей нельзя признать самостоятельным инструментом оценки. Скорее, она требует применения отдельных методов в рамках каждого блока. Например, свой подход нужен для оценки уровня удовлетворенности бенефициаров и доноров; система оценки также должна быть формализована в один или несколько итоговых показателей, которые и будут характеризовать эффективность. Кроме того, потребуется более глубокий анализ качества проверяемых элементов (цепочка создания ценности, системы коммуникации и др.) — в таблице фиксируется только их наличие («да/нет»).

Безусловным плюсом данного метода можно считать объединение в единую систему метрик, характеризующих разные направления деятельности: фиксируются аспекты эффективности социального проекта, необходимые для создания требуемого воздействия. Это полезный инструмент для улучшения стратегического планирования, постановки целей и информирования об эффекте, созданном как внутри организации, так и за ее пределами. При этом систему сбалансированных показателей не рекомендуется использовать на ранних этапах развития компании [10]; также данный метод не подходит для сравнения различных проектов.

АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ-ВЫГОДЫ»

Этот инструмент подразумевает сравнение выгод от проекта с понесенными затратами — положительная оценка возможна только в том случае, если первых окажется больше. Анализ может быть выполнен *ex ante* (до реализации) или *ex post* (постфактум) и позволяет связать экономическую ценность с создаваемым воздействием [2].

В части оценки социальных инициатив основная сложность заключается в том, что даже хорошо задокументированную взаимосвязь мероприятий в рамках этих проектов сложно монетарно измерить и конкретизировать в финансовый прогноз. Для решения данной проблемы А. Ziller и Р. Phibbs [11] предлагают использовать матрицу затрат и выгод,

¹ Social Value UK. URL: <https://socialvalueuk.org/report-database/>

Таблица 1 / Table 1

Сбалансированная система показателей для социальных проектов / Social Balance scorecard

№	Показатель / Index	Единица измерения / Unit
Операционная деятельность и внутренние процессы		
1	Наличие описанных процессов, направленных на достижение миссии (цепочка создания ценности)	Да/нет
2	Наличие утвержденной системы внешней и внутренней коммуникации	Да/нет
3	Число регионов присутствия	Шт.
4	Наличие утвержденной системы оценки эффективности и целевых показателей, в том числе количественная/монетарная оценка социального эффекта	Да/нет
Клиенты		
1	Число людей, получивших поддержку, и их динамика за 3 года	Чел.
2	Число задействованных волонтеров	Чел.
3	Удовлетворенность бенефициаров	Результаты опроса
4	Удовлетворенность доноров (структур, предоставивших финансирование)	Результаты опроса
Эффективное управление		
1	Численность штатного персонала	Чел.
2	Наличие публичной отчетности	Да/нет
3	Присутствие в органах управления представителей всех стейкхолдеров	Да/нет
4	Налаженный процесс внедрения инноваций / число реализованных инновационных решений	Да/нет Шт.
Финансовая устойчивость		
1	Наличие источников дохода / доля заработанных средств в общем бюджете на год	Да/нет %
2	Зависимость от одного источника финансирования (доля самого существенного источника финансирования в общем бюджете, %)	%
3	Стоимость поддержки одного человека (бенефициара)	Руб.
4	Долговая нагрузка / доля заемных средств в общем бюджете	Руб. %

Источник / Source: составлено автором на основе [3–9] / compiled by the author based on [3–9].

которая сопоставляет финансовые выгоды с нефинансовыми и аналогично — с затратной составляющей (табл. 2). Нельзя сказать, что какая-либо ячейка в матрице важнее другой; кроме того, для их сравнения не применяются формулы. Данный инструмент позволяет сопоставить нефинансовые затраты и выгоды, которые не поддаются простой количественной оценке, с финансовыми, которые мы можем рассчитать. Исключительная значимость такого подхода заключается в том, что он позволяет представлять конкурирующие точки зрения,

а объективность оценки обеспечивается равной значимостью каждого субъективного мнения.

Этот подход позволяет сделать комплексное заключение о социальном проекте, однако он едва ли применим для сравнительного анализа. Проблему позволяет решить другая разновидность метода «затраты-выгоды», а именно использование следующих показателей инвестиционной привлекательности: чистая приведенная стоимость (*NPV*), внутренняя норма доходности (*IRR*) и сроки окупаемости [2].

Таблица 2 / Table 2

Пример матрицы «затраты-выгоды» / Cost-benefit matrix

Нефинансовые затраты проекта	Финансовые затраты проекта
<ul style="list-style-type: none"> – Стресс, связанный с решением личных проблем людей; – давление, вызванное желанием сделать проект успешным при очень ограниченном бюджете; – стресс из-за ощущения, что работа недооценивается; – негативные проявления агрессии 	Затраты инициатора проекта (инвестиционные, операционные и финансовые расходы), руб.; затраты участников проекта (взносы, экипировка, транспорт), руб.
Нефинансовые выгоды проекта	Финансовые выгоды проекта
<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление новых возможностей; – повышение качества жизни; – социализация; – укрепление семей; – позитивное видение жизни и взаимное доверие 	<ul style="list-style-type: none"> – Число рабочих мест с полной и неполной занятостью, шт.; – число часов работы волонтеров, часы; – затраты на оборудование и экипировку, руб.; – затраты на строительство инфраструктуры, руб.; – рост налоговых отчислений, %; – затраты на путешествия, связанные с проектом, руб.; – доказанное снижение заболеваемости в разрезе отдельных болезней, %; – доказанное снижение преступности (например, в человеко-днях, проведенных в местах лишения свободы)

Источник / Source: составлено автором на основе [11] / compiled by the author based on [11].

Чистая приведенная стоимость (NPV) показывает прирост стоимости, который может принести анализируемый проект:

$$NPV = -Inv + \sum_{n=0}^n \frac{CF_n}{(1+r)^n},$$

где Inv — первоначальные инвестиции в проект;

CF_n — денежные потоки по проекту;

r — ставка дисконтирования;

n — число прогнозных периодов.

Согласно правилу NPV проект считается выгодным, если чистая приведенная стоимость окажется больше нуля. Одним из основных элементов данной модели выступает расчет денежных потоков, которые, по сути, и представляют собой сопоставление затрат и выгод, а именно оттока и притока денег.

Поскольку для социальных проектов основной сложностью становится монетарная оценка формируемых эффектов, для этих целей используются следующие подходы:

1. Опросы стейкхолдеров с последующим применением нескольких методов:

- Метод выявленных предпочтений (от англ. Revealed Preference Method) — оценка приоритетов, выявленных исходя из фактического поведения участников рынка. Одна из форм выявленного предпочтения, гедонистическое ценообразование (от англ. Hedonic pricing), фор-

мирует оценку на основе рыночной цены составных частей рассматриваемой услуги или товара и среди прочего используется для оценки экологических эффектов, влияющих на стоимость жилой недвижимости. Например, такой подход может помочь оценить чистоту воздуха (или его загрязнения) с учетом надбавки к ценам на жилье в районах с хорошей экологией (или скидки на идентичные дома в загрязненных районах). Другим примером может быть разница в заработной плате, которая требуется людям, чтобы брать на себя определенные риски, — так можно вычислить, как они оценивают различные аспекты своей жизни.

- Еще один подход исходит из того, что человек, как правило, готов проехать некоторое расстояние или пожертвовать временем, чтобы получить доступ к конкретным товарам и услугам; оценка соответствующих затрат получила название «стоимости поездки/времени» (от англ. travel cost/time value); в рамках данного метода применяются модели гедонистического ценообразования (от англ. hedonic pricing method) и метод транспортных затрат (от англ. travel cost method).

- Метод объявленных предпочтений (от англ. Stated Preference Method) предназначен для монетарной оценки благ, не имеющих рыночного эквивалента, и предполагает анкетирова-

ние пользователей на предмет гипотетических предпочтений, которые оцениваются в денежном эквиваленте в виде максимальной готовности оплатить (от англ. Willingness to Pay, WTP) или минимальной готовности принять (от англ. Willingness to Accept, WTA) изменения в количестве или качестве предоставляемых услуг или доступ к ресурсам [12]. К этим методам относятся условные (субъективные) оценки (от англ. contingent valuation method) и эксперименты дискретного выбора (от англ. Discrete choice experiments, DCE).

2. Оценка сэкономленных затрат: применяется, если проект приводит к снижению стоимости другой инициативы либо косвенных затрат (например, внедрение профилактики для экономии стоимости лечения).

3. Альтернативный или более дешевый источник: замена одним проектом другого, более дорогого.

При определении «прокси» не важно, действительно ли деньги переходят из рук в руки. Также не имеет значения, способны ли рассматриваемые заинтересованные стороны позволить себе что-то купить — они в любом случае могут оценить это. Еще один важный момент связан с типом затрат, используемых в качестве «прокси»: они подразделяются на постоянные и переменные. Первые не зависят от объема, например числа участников. Например, предположим, что реализуемый проект позволил 50 людям не попасть в тюрьму. Это приведет к сокращению переменных затрат (на одного заключенного), но никак не скажется на постоянных издержках.

Другой важной особенностью является дисконтирование денежных потоков. Дело в том, что NPV рассчитывается на основе данных, спрогнозированных как минимум на 3–5 лет. В силу того, что решение о вложении средств принимается сейчас, будущие денежные потоки нужно продисконтировать (привести) к сегодняшнему моменту. Для этого применяется концепция стоимости денег во времени, основанная на предположении, что при прочих равных условиях каждый инвестор предпочтет получить определенную сумму денег в данный момент, а не в будущем. Другими словами, деньги имеют разную стоимость в зависимости от периода: чем дальше от сегодняшнего дня, тем ниже будет стоимость. Данная разница определяется процентной ставкой или ставкой дисконтирования, которая формируется с учетом:

Таблица 3 / Table 3
Диапазоны значений социальной ставки дисконтирования / Social discount rate values

Страна/структура / Country/structure	Значение социальной ставки дисконтирования, % / Value of social discount rate, %
World Bank	10–12
EBRD	10
Австралия	7–8
Канада	8–12
Китай	8
США	2–7
Европейская комиссия	3–5

Источник / Source: составлено автором на основе [13] / compiled by the author based on [13].

- требуемой нормы доходности — минимальной ставкой дохода, которую инвестор согласен получить в качестве компенсации за участие в определенном проекте;
- альтернативной стоимости капитала — стоимость, от которой инвестор отказывается, выбирая конкретный проект в сравнении с имеющимися альтернативами.

Ставка дисконтирования должна учитывать специфику проекта и присущие ему риски. Метод ее расчета зависит от структуры используемого капитала — доли собственных и заемных средств. Для коммерческих проектов чаще всего применяется модель средневзвешенной стоимости капитала (от англ. weighted average cost of capital, WACC), для социальных — специальная социальная ставка дисконтирования (от англ. Social discount rate, SDR) (табл. 3), величина которой зачастую вообще никак не обосновывается [14, с. 34], что делает итоговый результат весьма сомнительным.

Для расчета социальной ставки дисконтирования конкретного проекта необходимо учитывать несколько особенностей. Во-первых, сферу, в которой он реализуется: большинство исследований посвящено обоснованию социальной ставки дисконтирования для экологических проектов. Очевидно, что для таких отраслей, как образование, здравоохранение или спорт, ставка будет другой. Во-вторых, необходимо учитывать период реализации проекта. Согласно одному из распространенных

мнений следует использовать социальные ставки дисконтирования, которые со временем снижаются [15]. Самый популярный аргумент в пользу такого подхода вытекает из того факта, что будущий экономический рост не определен [16, 17]. Наконец, ставка, представленная в табл. 3, должна быть скорректирована с учетом уровня рисков, свойственных определенному проекту и конкретной стране, поскольку в большинстве случаев является безрисковой. Страновой риск может быть учтен через разницу в ставках доходности государственных облигаций. Например, для России, по данным Stern, по состоянию на январь 2022 г. страновой риск составлял 2,18%².

Индивидуального подхода требует оценка специфического риска: каждый из его факторов может быть оценен с помощью балльных моделей по критериям, которые выражены вопросами с ответами «да», «нет» и «нет данных». Ответу «да» соответствует значение риска 0%, ответу «нет» — 5% (максимальное), ответу «нет данных» — 2,5% (среднее). Значение каждого из факторов риска определяется соотношением суммы значений по критериям (ответов на вопросы) к количеству критериев (вопросов). Данная модель приведена в табл. 4.

Таким образом, общая социальная ставка дисконтирования по данному гипотетическому проекту составит:

Средняя ставка по данным Европейской комиссии (табл. 3) (4%) + Страновой риск для России (2,18%) + Специфический риск (5%) = 11,18%.

Следующий показатель — *IRR*, представляет собой ставку дисконтирования, при которой текущая стоимость будущих денежных потоков соответствует вложенным инвестициям, или $NPV = 0$. Как правило, значения *IRR* находят либо путем подбора, либо графическим методом (построив график зависимости *NPV* от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ (в MS Excel для расчета *IRR* используется функция «ВСД»). Для каждого инвестора такая норма доходности будет индивидуальной, и она устанавливается, исходя из его запросов и предыдущих сделок, т.е. единого целевого показателя по *IRR* не существует.

Помимо *NPV* и *IRR*, как правило, рассчитывается два вида сроков окупаемости:

1) *PP* (от англ. payback period) — количество месяцев (лет), за которые инвестор полностью возвращает свои вложения в проект. Как правило, срок окупаемости рассчитывается путем построения денежного потока по проекту накопленным итогом, однако при этом не учитывается стоимость денег во времени, а следовательно, и риски по проекту. Кроме того, не принимаются во внимание денежные потоки в периоды после достижения окупаемости.

2) *DPP* (от англ. discounted payback period) — дисконтированный срок окупаемости. В нем отчасти устранены слабые стороны *PP*, и в первую очередь в части учета стоимости денег во времени. Однако он также не охватывает денежные потоки в периоды после достижения окупаемости. Возможна ситуация, когда по проекту будет получен отрицательный *NPV* при положительном накопленном остатке денежных средств в середине жизненного цикла.

Ограничения применения *IRR* и сроков окупаемости для оценки социальных проектов аналогичны рассмотренным выше. Необходимо отметить сложность монетарной оценки социальных эффектов, необходимой для расчета денежного потока. Аналогичный недостаток свойственен и методу «затраты-выгоды» в целом.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Исследование выявило, что анализ «затраты-выгоды» позволяет проводить сравнение социальных проектов и оценивать, какой из них наиболее эффективен. Это чрезвычайно полезный инструмент для инвесторов, которые прежде, чем приступить к финансированию, хотят понять ожидаемые результаты проекта и сравнить их с различными альтернативами [18]. Анализ «затраты-выгоды» часто используется для оценки государственных инициатив, направленных на решение сложных социальных проблем. Также он применяется для оценки экономического эффекта, формируемого при проведении спортивных соревнований [19]. При этом иногда генерируются очень субъективные показатели, которые сложно использовать при сравнении. Важным преимуществом данного подхода является возможность его применения в странах с разными общественно-политическими моделями.

Автором были рассмотрены практические аспекты применения двух методов оценки эффективности социальных проектов. На сегодняшний день они не получили широкого распространения в России,

² URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Таблица 4 / Table 4

**Пример оценки специфического риска социального проекта /
An example of a specific risk assessment for a social project**

№	Вопрос / Question	Ответ / Answer	Уровень риска / Risk level
Операционная деятельность и внутренние процессы			
1	Описаны процессы, направленные на достижение миссии, и цепочка создания ценности	Н/д*	2,5
2	Утверждена система внешней и внутренней коммуникации	Да	0
3	Проект реализуется на территории 10 регионов	Да	0
4	Утверждена система оценки эффективности и целевых показателей, в том числе количественная/монетарная оценка социального эффекта	Нет	5
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			1,875
Клиенты			
1	Число людей, получивших поддержку, составляет более 100 человек, и оно выросло по сравнению с предыдущим периодом на 5%	Да	0
2	В проекте задействовано более 100 волонтеров	Да	0
3	Удовлетворенность бенефициаров оценивается как высокая	Да	0
4	Удовлетворенность доноров (структур, предоставивших финансирование) оценивается как высокая	Н/д	2,5
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			0,625
Эффективное управление			
1	Численность штатного персонала не превышает показателей аналогичных проектов	Да	0
2	Наличие публичной отчетности	Да	0%
3	В органах управления присутствуют представители всех стейкхолдеров	Да	0%
4	В проекте используются инновационные решения	Нет	5%
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			1,25%
Финансовая устойчивость			
1	Доля коммерческих доходов в общем бюджете составляет не менее 20%	Да	0%
2	Доля самого существенного источника финансирования в общем бюджете составляет менее 30%	Нет	5%
3	Стоимость поддержки одного человека (бенефициара) составляет не более 50 000 руб. в год	Да	0%
4	Доля заемных средств в общем бюджете не превышает 30%	Да	0%
<i>Итого уровень риска по блоку</i>			1,25%
Итого уровень риска по проекту			5%

Источник / Source: составлено автором с использованием табл. 1 / compiled by the author using the table 1.

Примечание / Note: * н/д – нет данных / no data.

что (с учетом зарубежной практики) можно признать упущением. Их более активное внедрение в работу государственных структур, благотворительных фондов и бизнеса позволит повысить результативность реализуемых социальных инициатив, обеспечить объективность в распределении финансирования и будет способствовать достижению заявленных целей.

К достоинствам сбалансированной системы показателей можно отнести объединение в единой модели критериев, характеризующих различные аспекты проекта. При этом следует отметить необходимость существенной модификации традиционного подхода при оценке социальных инициатив. В статье предпринята попытка представить образец подобной системы показателей. Отдельные метрики могут быть рассмотрены более подробно в последующих исследованиях.

Главным преимуществом модели «затраты-выгоды» является монетарный результат, позволяющий более объективно подойти к анализу и сравнению проектов, что содействует росту их эффективности,

упрощает принятие управленческих решений, а также способствует координации усилий бенефициаров.

Сегодня для анализа социальных проектов чаще всего применяются экспертные модели, что несколько снижает объективность, и часто представляет собой формальную процедуру. По результатам проведенного исследования государственным структурам и бизнесу, финансирующим социальные инициативы, может быть рекомендовано внедрение в практику сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды», что облегчит принятие решений, устраним субъективность оценки и повысит эффективность реализуемых проектов.

В качестве направлений дальнейших исследований могут быть предложены следующие тематики: модели присвоения весов отдельным метрикам и блокам в рамках сбалансированной системы показателей; обоснование социальной ставки дисконтирования для российской действительности; подходы к оценке в денежной форме нематериальных выгод, формируемых социальными инициативами.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено при финансовой поддержке благотворительного фонда Владимира Потанина.

ACKNOWLEDGEMENTS

The research was financially supported by the Vladimir Potanin Charitable Foundation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Fischer S., Stanak M. Social return on investment in child and adolescence health: Outcomes, methods, and economic parameters. LBI-HTA Project Report. 2017;(96). URL: https://eprints.hta.lbg.ac.at/1142/1/HTA-Projektbericht_Nr.96.pdf
2. Perrini F., Costanzo L. A., Karatas-Ozkan M. Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*. 2021;21(2):237–251. DOI: 10.1108/CG-02-2020-0062
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard — measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992;70(1):71–79. URL: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
4. Намадов В. Д., Солнцев И. В. Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2021;20(4):559–580.
5. Moore M. H. The public value scorecard: A rejoinder and an alternative to “Strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University. Working Paper. 2003;(18). URL: https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/workingpaper_18.pdf
6. Arena M., Azzone G., Bengo I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2015;26(2):649–672. DOI: 10.1007/s11266-013-9436-8
7. Somers A. B. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises *Social Enterprise Journal*. 2005;1(1):43–56. DOI: 10.1108/17508610580000706
8. Bagnoli L., Megali C. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011;40(1):149–165. DOI: 10.1177/0899764009351111

9. Mamabolo A., Myres K. Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2020;11(1):65–87. DOI: 10.1080/19420676.2018.1561499
10. Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures: Methods catalog. 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>
11. Ziller A., Phibbs P. Integrating social impacts into cost-benefit analysis: A participative method: Case study: The NSW area assistance scheme. *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2003;21(2):141–146. DOI: 10.3152/147154603781766365
12. Егорова Л.Г. Математические методы анализа решений в экономике, бизнесе и политике. М.: Изд. дом ВШЭ; 2018. 64 с. (Серия WP7). URL: https://wp.hse.ru/data/2018/12/06/1144003117/WP7_2018_03____.pdf
13. Harrison M. Valuing the future: The social discount rate in cost-benefit analysis. Productivity Commission Visiting Researcher Paper. 2010;(April). URL: <https://www.pc.gov.au/research/supporting/cost-benefit-discount/cost-benefit-discount.pdf>
14. Андреева Е.И., Горшкова И.Д., Ковалевская А.С. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт. М.: Проспект; 2014. 72 с.
15. Freeman M. C., Groom B. How certain are we about the certainty-equivalent long term social discount rate? *Journal of Environmental Economics and Management*. 2016;79:152–168. DOI: 10.1016/j.jeem.2016.06.004
16. Weitzman M. L. Gamma discounting. *American Economic Review*. 2001;91(1):260–271. DOI: 10.1257/aer.91.1.260
17. Gollier C. Discounting an uncertain future. *Journal of Public Economics*. 2002;85(2):149–166. DOI: 10.1016/S 0047–2727(01)00079–2
18. Mulgan G. Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*. 2010;8(3):38–43.
19. de Nooij M., van den Berg M., Koopmans C. C. Bread or games? A social cost-benefit analysis of the World Cup bid of the Netherlands and the winning Russian bid. *Journal of Sports Economics*. 2013;14(5):521–545. DOI: 10.1177/1527002511429825

REFERENCES

1. Fischer S., Stanak M. Social return on investment in child and adolescence health: Outcomes, methods, and economic parameters. LBI-HTA Project Report. 2017;(96). URL: https://eprints.hta.lbg.ac.at/1142/1/HTA-Projektbericht_Nr.96.pdf
2. Perrini F., Costanzo L. A., Karatas-Ozkan M. Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*. 2021;21(2):237–251. DOI: 10.1108/CG-02–2020–0062
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard — measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992;70(1):71–79. URL: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
4. Namadov V. D., Solntsev I. V. Development of a system performance targets for a professional football club. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2021;20(4):559–580. (In Russ).
5. Moore M. H. The public value scorecard: A rejoinder and an alternative to “Strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University. Working Paper. 2003;(18). URL: https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/workingpaper_18.pdf
6. Arena M., Azzone G., Bengo I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2015;26(2):649–672. DOI: 10.1007/s11266–013–9436–8
7. Somers A. B. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises *Social Enterprise Journal*. 2005;1(1):43–56. DOI: 10.1108/17508610580000706
8. Bagnoli L., Megali C. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011;40(1):149–165. DOI: 10.1177/0899764009351111
9. Mamabolo A., Myres K. Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2020;11(1):65–87. DOI: 10.1080/19420676.2018.1561499
10. Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures: Methods catalog. 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>

11. Ziller A., Phibbs P. Integrating social impacts into cost-benefit analysis: A participative method: Case study: The NSW area assistance scheme. *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2003;21(2):141–146. DOI: 10.3152/147154603781766365
12. Egorova L. G. Mathematical methods for decision analysis in economics, business and politics. Moscow: HSE Publ.; 2018. 64 p. URL: https://wp.hse.ru/data/2018/12/06/1144003117/WP7_2018_03____.pdf (In Russ.).
13. Harrison M. Valuing the future: The social discount rate in cost-benefit analysis. Productivity Commission Visiting Researcher Paper. 2010;(April). URL: <https://www.pc.gov.au/research/supporting/cost-benefit-discount/cost-benefit-discount.pdf>
14. Andreeva E. I., Gorshkova I. D., Kovalevskaya A. S. Recommendations for assessing the socio-economic efficiency of social programs: Definitions, approaches, practical experience. Moscow: Prospekt; 2014. 72 p. (In Russ.).
15. Freeman M. C., Groom B. How certain are we about the certainty-equivalent long term social discount rate? *Journal of Environmental Economics and Management*. 2016;79:152–168. DOI: 10.1016/j.jeem.2016.06.004
16. Weitzman M. L. Gamma discounting. *American Economic Review*. 2001;91(1):260–271. DOI: 10.1257/aer.91.1.260
17. Gollier C. Discounting an uncertain future. *Journal of Public Economics*. 2002;85(2):149–166. DOI: 10.1016/S 0047-2727(01)00079-2
18. Mulgan G. Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*. 2010;8(3):38–43.
19. de Nooij M., van den Berg M., Koopmans C. C. Bread or games? A social cost-benefit analysis of the World Cup bid of the Netherlands and the winning Russian bid. *Journal of Sports Economics*. 2013;14(5):521–545. DOI: 10.1177/1527002511429825

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Илья Васильевич Солнцев — доктор экономических наук, руководитель департамента маркетинга и спортивного бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия
Ilya V. Solntsev — Dr. Sci. (Econ.), Head of Marketing and Sports Business Department, Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-9562-8535>
ilia.solntsev@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 31.01.2022; после рецензирования 09.02.2022; принята к публикации 14.03.2023.
The article was submitted on 31.01.2022; revised on 09.02.2022 and accepted for publication on 14.03.2023.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author read and approved the final version of the manuscript.