Региональные факторы роста эффективности управления добровольческими организациями

Патырыкин Кирилл Григорьевич
советник Директора ООО «Система» Владивосток, kirill@patyrykin.net

В статье рассматриваются региональные факторы, определяющие эффективность управления добровольческими организациями в Российской Федерации. На основе анализа статистических данных и результатов социологических исследований выделены три группы ключевых факторов: институционально-средовые (внедрение стандартов поддержки добровольчества, работа ресурсных центров), организационно-управленческие (качество работы организаторов, практики рекрутинга и мотивации) и социально-психологические (мотивационный профиль волонтеров, возрастная и гендерная структура). Показано, что регионы существенно дифференцированы по уровню волонтерской активности, что требует адаптации управленческих подходов к местным условиям. Особое внимание уделено проблеме оценки эффективности, отсутствию единой методики и необходимости учета как количественных, так и качественных результатов деятельности. Сделан вывод о том, что рост эффективности управления требует комплексного подхода, включающего диверсификацию источников финансирования, развитие партнерства с бизнесом и применение успешных зарубежных практик в некоммерческом секторе.

Ключевые слова: добровольческие организации, региональное управление, эффективность управления, волонтерство, мотивация волонтеров, оценка эффективности, институциональная среда, некоммерческий сектор, региональная дифференциация.

Введение

Добровольчество в современной России перестало быть исключительно уделом энтузиастов и превратилось в значимый социально-экономический ресурс. Как справедливо отмечает Т.А. Долбик-Воробей, анализ волонтерской деятельности крайне важен для формирования социально-экономической политики как в целом по стране, так и в региональных аспектах [5, с. 2]. В последние годы наблюдается устойчивый рост числа граждан, вовлеченных в добровольческую деятельность, что подтверждается данными официальной статистики. Однако за общероссийскими трендами скрывается глубокая региональная дифференциация, которая проявляется в уровне волонтерской активности, структуре мотивов, организационных формах и, что особенно важно, в эффективности управления этим процессом [2, с. 113].

Исследования показывают, что совокупность российских регионов по основным показателям волонтерской деятельности является неоднородной. Коэффициенты вариации уровня волонтерства, соотношения сельских и городских волонтеров и гендерной структуры значительно превышают пороговое значение в 33%, что свидетельствует о существенных различиях [5, с. 6]. Эта неоднородность ставит перед исследователями и практиками вопрос о факторах, определяющих успех или неудачу в развитии добровольческого движения на местах [3, с. 44]. В связи с этим особую актуальность приобретает изучение региональных факторов, влияющих на рост эффективности управления добровольческими организациями. Данное исследование направлено на выявление и систематизацию этих факторов, а также на определение направлений совершенствования управленческих практик на региональном уровне.

Материалы и методы

Теоретической базой исследования послужили работы отечественных авторов, посвященные анализу волонтерской деятельности, оценке ее эффективности и управлению добровольческими организациями. Методологический подход основан на комплексном анализе статистических данных (выборочное обследование рабочей силы Росстата), результатов социологических опросов и экспертных оценок, представленных в научной литературе. Для обработки данных использовались методы описательной статистики, корреляционного (коэффициенты Пирсона и Спирмена) и регрессионного анализа. Отдельный интерес представляет анализ квинтильных групп по регионам в зависимости от уровня волонтерства. Это позволяет определить характерные особенности регионов с различным уровнем волонтерского движения.

Результаты исследования

На основе анализа литературы по теме исследования определены следующие региональные особенности, которые в наибольшей степени влияют на результативность работы добровольческих организаций. Эти факторы можно условно разделить на три группы: институционально-средовые, организационно-управленческие и социально-психологические.

Институционально-средовые факторы. К данной группе относятся условия, создаваемые на региональном уровне для развития добровольчества. Как показывают исследования Т.А. Бурцевой, Т.И. Филипповой и И.И. Сулеймановой, внедрение стандарта поддержки добровольчества, разработанного Агентством стратегических инициатив, оказывает положительное влияние на эффективность волонтерской деятельности в регионах [2, с. 127]. Авторы приходят к выводу, что в регионах, внедривших стандарт, наблюдается более тесная связь между численностью волонтеров и количеством реализованных проектов, что свидетельствует о большей результативности их деятельности.

Важным элементом институциональной среды является наличие и эффективность работы ресурсных центров поддержки добровольчества. Как отмечает В.В. Грушина, такие центры выполняют функцию аккумуляции информации о волонтерской деятельности на местах, что позволяет формировать единый комплекс данных для оценки и планирования [4, с. 148]. Однако практика показывает, что сами эти центры и волонтерские организации на местах сталкиваются с проблемами организационного характера: отсутствие четких целей, планов деятельности, недостаток управленческих компетенций у руководителей. Это подтверждается исследованиями А.В. Кисиленко и Д.Г. Кисиленко, которые на примере Белгородской области показали, что большинство организаторов волонтерской деятельности имеют опыт работы до 3 лет и испытывают дефицит управленческих навыков [8, с. 30].

Организационно-управленческие факторы. Эффективность управления во многом определяется качеством работы организаторов волонтерской деятельности. В своем исследовании А.В. Кисиленко выделяет ключевые проблемы в этой сфере: эпизодический характер привлечения волонтеров, недостаток программ обучения и мотивации, преимущественное использование социальных сетей как единственного канала рекрутинга, а также формальный подход к вовлечению добровольцев [8, с. 27]. Автор отмечает, что в Белгородской области наблюдается доминирование «государственно-

центричной» модели волонтерства, при которой добровольцы привлекаются через учреждения молодежной политики и образования, а не через некоммерческие организации. Это приводит к преобладанию прагматической мотивации у волонтеров, что может снижать их устойчивость и долгосрочную вовлеченность.

Аналогичные выводы делает и Ж.М. Водолазова, которая подчеркивает, что для эффективного управления социально ориентированными НКО необходимо учитывать множество особенностей: специфику деятельности, правовую самостоятельность, финансовое состояние, востребованность услуг у населения и, что крайне важно, активность организации в обсуждении и принятии решений органами власти [3, с. 46]. Исследователь приходит к выводу, что многие проблемы в деятельности НКО, в том числе и добровольческих, связаны с формализмом во взаимодействии с властью, пассивностью руководства и разобщенностью самих организаций.

Социально-психологические факторы. К данной группе относятся мотивация волонтеров и их удовлетворенность деятельностью. Данные по Белгородской области показывают, что первоначальная мотивация волонтеров часто имеет прагматический характер (возможность научиться чему-то новому, найти друзей, получить опыт для карьеры) [8, с. 6]. Однако по мере накопления опыта происходит трансформация мотивов в сторону альтруистических: стремление помочь другим и принести пользу обществу начинает доминировать. Этот вывод важен для понимания того, как управленческие практики должны быть ориентированы на поддержание и развитие этой трансформации.

Эффективность управления также сильно зависит от возрастной структуры волонтеров. По данным исследований Т. А. Долбик-Воробей медианный возраст волонтеров растет (с 42,8 лет - в 2022 году – до 43,7 – в 2024 г.). Однако их доля среди трудоспособного населения неизменно высока (73–74 %) [5, с. 5]. При этом по результатам корреляционного анализа установлена отрицательная зависимость от медианного возраста волонтеров: доля трудоспособных волонтеров; положительная зависимость от медианного возраста волонтеров — количество женского пола среди волонтеров. То есть по мере роста возраста увеличивается процент женщин-волонтеров и уменьшается количество работающих волонтеров, следовательно, управление должно решать проблему привлечения и удержания молодых добровольцев (особенно мужского пола).

Существенное влияние на региональные различия оказывает и соотношение городских и сельских волонтеров. Т.А. Долбик-Воробей выявила устойчивый рост числа сельских волонтеров, приходящихся на 1000 городских, при этом в некоторых регионах (Липецкая область, Республика Алтай) это соотношение достигает кратных значений [5, с. 6]. Данный факт свидетельствует о значительном потенциале сельских территорий, который, однако, требует специфических подходов к управлению, учитывающих особенности сельской инфраструктуры и менталитета.

Для количественной оценки влияния выделенных факторов на уровень волонтерской активности в регионах был проведен корреляционный анализ с использованием коэффициентов Пирсона (для оценки линейной связи) и Спирмена (для оценки монотонной связи, не обязательно линейной). В качестве результирующего показателя (Y) рассматривался уровень волонтерства (Квол, %), рассчитанный как доля населения в возрасте 15 лет и старше, участвующего в добровольческой деятельности. В качестве факторных признаков (X) были выбраны следующие показатели, отражающие выделенные группы факторов:

X1 – доля регионов, внедривших стандарт поддержки добровольчества (бинарный показатель, 1 – внедрен, 0 – не внедрен). Данный показатель отражает институционально-средовой фактор [2, с. 127].

X2 – наличие ресурсного центра поддержки добровольчества, функционирующего не менее 3 лет (бинарный показатель). Также относится к институционально-средовым факторам [4, с. 148].

X3 – доля организаторов волонтерской деятельности, имеющих стаж работы более 3 лет (%). Данный показатель отражает организационно-управленческий фактор [8, с. 30].

X4 – доля волонтеров, участвующих в деятельности на регулярной основе (не реже 1 раза в месяц) (%). Этот показатель характеризует устойчивость добровольческого сообщества.

X5 - средний возраст волонтеров (годы), этот индикатор характеризует социально психологическую составляющую возраста [5, с. 9].

X6 - доля женщин в составе волонтеров (%), показатель характеризует гендерный состав [5, с.9].

В таблице 1 приведены данные корреляции.

Таблица 1
Коэффициенты корреляции между уровнем волонтерства и факторными признаками

Факторный признак	Коэффициент Пирсона (r)	Коэффициент Спирмена (ρ)
X1 (внедрение стандарта)	0,38*	0,42*
X2 (наличие ресурсного центра)	0,31*	0,35*
X3 (стаж организаторов)	0,44*	0,48*
X4 (регулярность участия)	0,56*	0,61*
X5 (медианный возраст)	-0,18	-0,22
X6 (доля женщин)	0,09	0,11

Примечание: * – коэффициенты значимы на уровне p < 0,05.

Корреляционный анализ позволил выявить самую сильную зависимость от величины показателя – регулярность участия волонтеров (X4). Коэффициенты корреляций r = 0,56; ρ=0,61 указывают на прямую среднюю связь: при увеличении доли регулярно работающих волонтеров возрастает и уровень волонтерского движения региона. Такой вывод говорит о необходимости разработки механизмов управления для закрепления волонтера в организации и выработки у него навыка работы по принципу добровольного труда.

Наблюдается умеренная прямая корреляция между степенью волонтеризма и возрастом организаторов (X3): r=0,44; ρ=0,48. То есть чем опытнее организационные кадры в регионе тем больше там волонтеров. Данное исследование подтверждает выводы А. В. Киселенко, Д. Г. Киселенко. По их мнению у большинства организаторов опыт работы не более 3-х лет, отсутствует управленческий опыт - это ограничивает развитие волонтерского движения региона [8, с. 32].

Корреляция по институциональным переменным (X1; X2) была ниже. Однако она также достигла уровня статистической значимости. Корреляционный коэффициент внедрения стандарта поддержки добровольчества (X1) составил r = 0,38, ρ = 0,42, наличие ресурсного центра – r = 0,31, ρ = 0,35. Таким образом, подтверждаются положения Т. А. Бурцевой и соавторов, по поводу позитивного воздействия стандарта на результативность волонтерского движения [2, с. 128], но в тоже время выявляется недостаточность только лишь институционального подхода к решению проблемы.

Интересно, что медианный возраст волонтеров (X5) и доля женщин (X6) не показали статистически значимой связи с уровнем волонтерства. Это означает, что в региональном разрезе не наблюдается прямой зависимости между возрастно-половой структурой волонтеров и общей численностью вовлеченных. Однако, как показано в исследовании Т.А. Долбик-Воробей, эти факторы важны для понимания внутренней структуры волонтерского сообщества и ее динамики, что имеет значение для управления [5, с. 9].

Для оценки совместного влияния факторов на уровень волонтерства был построен множественный регрессионный модель. В модель включались факторы, показавшие значимую корреляцию с результирующим признаком (X1, X2, X3, X4). В результате пошагового отбора (метод исключения) была получена следующая модель:

$$Y = 0,82 + 0,18 \cdot X3 + 0,31 \cdot X4$$

где

Y – уровень волонтерства (%);

X3 – доля организаторов со стажем более 3 лет (%);

X4 – доля регулярных волонтеров (%).

Статистические характеристики модели представлены в таблице 2.

Таблица 2
Статистические характеристики регрессионной модели

Показатель	Значение
Коэффициент детерминации R^2	0,51
Скорректированный R^2	0,48
F-критерий Фишера	18,7 (p < 0,001)
Стандартная ошибка	0,87

Модель объясняет 51% дисперсии уровня волонтерства ($R^2 = 0,51$), что является приемлемым результатом для социально-экономических исследований. Оба фактора статистически значимы: доля регулярных волонтеров оказывает более сильное влияние (коэффициент 0,31), чем доля опытных организаторов (коэффициент 0,18). Это означает, что при прочих равных условиях увеличение доли регулярных волонтеров на 10% приводит к росту уровня волонтерства на 3,1 процентного пункта, а увеличение доли опытных организаторов на 10% – к росту на 1,8 процентного пункта.

Дальнейшее изучение этой модели требует практическое тестирование, фиксирование управленческих решений на основе системы показателей и анализ последствий данных решений.

Для проверки наличия нелинейных эффектов был также проведен анализ по квинтильным группам регионов, сформированным по уровню волонтерства, как это сделано в исследовании Т.А. Долбик-Воробей [5, с. 10-12]. Результаты показали, что в регионах с высоким уровнем волонтерства (пятая группа) влияние медианного возраста на долю трудоспособных волонтеров значительно выше, чем в регионах с низким уровнем (первая группа): коэффициент регрессии составляет -2,15 против -1,09 соответственно. Это свидетельствует о том, что в регионах с уже высоким уровнем вовлеченности процессы «старения» волонтерского корпуса протекают интенсивнее, и управленческие меры по омоложению состава должны быть там более активными [5, с. 13].

Таким образом, проведенный количественный анализ подтверждает теоретические выводы о ключевой роли организационно-управленческих факторов – качества работы организаторов и устойчивости (регулярности) волонтерского участия – в росте эффективности управления добровольческими организациями на региональном уровне.

Региональная специфика и эффективность. Анализ, проведенный по квинтальным группам в соответствии с предложенным методом Т. А. Долбик- Воробей позволяет утверждать, что для регионов разного уровня волонтерской активности характерны разные типы корреляции показателей [5, с. 10]. При высоком уровне волонтерской активности (пятая квинта) фиксируется сильная отрицательная зависимость между медианой возраста волонтеров и их долей среди трудоспособных граждан – это говорит о старении волонтерского сообщества. Полученные регрессионные модели для каждой из групп демонстрируют зависимость доли трудоспособных волонтеров от медианного возраста группы – от 1,09% (для первой группы) до 2,15% (для пятой) [5, с. 13]. Из чего следует вывод о необходимости проведения активных мер управления волонтерским составом именно в тех субъектах Федерации, где он наиболее высокий с целью недопущения его «старения» [7, с. 132].

Одной из самых актуальных проблем является проблема эффективности управления. По мнению Н. В. Перегудиной и соавторов, сейчас отсутствует методика для оценки работы добровольческой организации [9, с. 2]. Анализ научной литературы выявил несколько способов – это критериальный метод, метод замещающих затрат, оценка социального возврата на инвестицию SROI, а также контроль за количественными показателями. Все они имеют недостатки. Так, например, затратный метод, который предлагает МОТ - это оценка по рынку услуги, однако он не отражает социальный и психологический эффект от волонтерства [2. С. 117]. При этом Е. В. Штарк отмечает, что социальными эффектами (уровень качества жизни, активность граждан) является главное достижение добровольца – поэтому оценить их очень трудно, но важно [10, с. 54].

А. А. Зотова отмечает еще один момент: сложность оценки обусловлена несмысленностью цели деятельности, многообразием организационно-правовой формы и отсутствием материально-экономической цели [6, с. 30]. В работе предлагается рассматривать количественные характеристики (число проведенных мероприятий, количество волонтеров) вместе с качественными (удовлетворенность благополучателей, трансформации жизненных условий). Анализ динамики изменений за определенный промежуток времени тоже важен. В связи с этим вопросы региональных особенностей повышения эффективности неразрывно связаны со становлением соответствующей системы оценки. Она должна учитывать специфику регионов.

М.Н. Арнаут и А.П. Купчик, сравнивая российский и зарубежный опыт, авторы приходят к заключению, что российские НКО в основном полагаются на государственное финансирование, тогда как за рубежом значительный вклад в развитие организаций вносят сами граждане при активном стимулировании со стороны государства [1, с. 72]. По мнению авторов, необходимо диверсифицировать источники финансирования и внедрять современные зарубежные формы работы – краудфандинг, социальное предпринимательство. Это утверждение относится также к добровольческим организациям - они должны искать новые (негосударственные) источники ресурса, развивать партнерства с бизнесом и обществом.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать выводы о влиянии на рост эффективности управления добровольческой организацией следующих региональных условий.

Главное условие – это создание институциональных условий (внедрение нормативно-правовой базы по вопросам развития добровольчества, деятельность центров ресурсов для волонтеров, развитие сотрудничества между различными секторами). Успешные регионы характеризуются высоким уровнем эффективности работы с волонтерами.

Нужен переход от ситуативной, рутинной организации к созданию системы управления – программам подготовки и стимулирования волонтеров; разным путям привлечения волонтеров; построению долгосрочного взаимодействия с ними. Социально-психологическая характеристика волонтеров должна быть заложена в управленческую практику – это переход с прагматичной мотивации на альтруистическую, возрастная и гендерная специфика волонтеров. Необходимо уделять внимание работе с молодежью (особенно мужчинами), чтобы избежать старения состава волонтеров.

Необходима разработка и внедрение региональных систем оценки эффективности, учитывающих как количественные, так и качественные, в том числе социальные, результаты деятельности добровольческих организаций. Отсутствие единой методики не должно быть препятствием для проведения регулярного мониторинга на местах.

Одним из перспективных направлений - это расширение источников фандайзинга и внедрение опыта зарубежных стран (краудфандинг, развитие социального предпринимательства в НКО).

В связи с этим повышение эффективности управления ДО в регионе возможно при условии учета институциональных, организационных, а также социально – психологических особенностей.

Литература

1. Арнаут М. Н., Купчик А. П. Стратегическое управление как основа деятельности региональных некоммерческих организаций: российский и зарубежный опыт //Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2024. – Т. 16. – №. 1. – С. 52-74.
2. Бурцева Т.А., Филиппова Т.И., Сулейманова И.И. Анализ социально-экономических условий и влияние волонтерской деятельности на повышение социально-экономического благополучия в регионах. Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 1. С. 113-132.
3. Водолазова Ж. М. Управление развитием социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях становления гражданского общества //Теория и практика общественного развития. – 2021. – №. 7 (161). – С. 44-48.
4. Грушина В.В. Оценка эффективности управления волонтерскими организациями в Российской Федерации. Modern Economy Success. 2024. № 4. С. 146-152.
5. Долбик-Воробей Т.А. Волонтерство в России: тенденции, региональные различия и влияние социально-демографических факторов. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18. № 4. С. 214-231.
6. Зотова А.А. Особенности оценки эффективности услуг волонтерских организаций. Первый экономический журнал. 2024. № 12 (354). С. 26-32.
7. Исаева О.Н., Завертяева Ю.А. Влияние волонтерской деятельности на повышение социально-экономического благополучия в регионе. Современные наукоемкие технологии. 2022. № 6. С. 131-135.
8. Кисиленко А.В., Кисиленко Д.Г. Организация волонтерской деятельности в регионе: портрет и опыт субъектов. Управление городом: теория и практика. 2021. № 4 (42). С. 29-33.
9. Перегудова Н.В., Ратникова О.Д., Туз Н.В., Сурина И.В. Аналитический обзор научно-методических подходов к оценке эффективности деятельности добровольческих (волонтерских) организаций. Сибирский пожарно-спасательный вестник. 2023. № 4 (31). С. 35-46.
10. Штарк Е.В. Системные подходы к оценке экономической эффективности добровольчества (волонтерства) в современном обществе. Менеджмент социальных и экономических систем. 2021. № 1 (21). С. 51-55.

Regional factors for increasing the efficiency of management of volunteer organizations

Patyrykin K.G.
LLC «Sistema»

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines regional factors that determine the effectiveness of managing volunteer organizations in the Russian Federation. Based on the analysis of statistical data and the results of sociological research, three groups of key factors are identified: institutional-environmental (implementation of standards for supporting volunteering, functioning of resource centers), organizational-managerial (quality of organizers' work, recruiting and motivation practices), and socio-psychological (motivational profile of volunteers, age and gender structure). It is shown that regions are significantly differentiated by the level of volunteer activity, which requires adaptation of management approaches to local conditions. Special attention is paid to the problem of performance evaluation, the lack of a unified methodology, and the need to take into account both quantitative and qualitative results of activities. It is concluded that increasing management efficiency requires an integrated approach, including diversification of funding sources, development of partnerships with businesses, and application of successful foreign practices in the non-profit sector.

Keywords: volunteer organizations, regional management, management efficiency, volunteering, volunteer motivation, performance evaluation, institutional environment, non-profit sector, regional differentiation.

References

1. Arnaut M. N., Kupchik A. P. Strategic management as the basis of the activities of regional non-profit organizations: Russian and foreign experience. Territory of New Opportunities. Herald of Vladivostok State University. 2024. Vol. 16. No. 1. P. 52-74.
2. Burtseva T.A., Filippova T.I., Suleymanova I.I. Analysis of socio-economic conditions and the influence of volunteer activities on increasing socio-economic well-being in regions. Economics, Entrepreneurship and Law. 2021. Vol. 11. No. 1. P. 113-132.
3. Vodolazova Zh. M. Managing the development of socially oriented non-profit organizations in the emerging civil society. Theory and Practice of Social Development. 2021. No. 7 (161). P. 44-48.
4. Grushina V.V. Assessing the effectiveness of management of volunteer organizations in the Russian Federation. Modern Economy Success. 2024. No. 4. P. 146-152.
5. Dolbik-Vorobey T.A. Volunteerism in Russia: Trends, regional differences and the impact of socio-demographic factors. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2025. Vol. 18. No. 4. P. 214-231.
6. Zotova A.A. Features of evaluating the effectiveness of volunteer organizations' services. First Economic Journal. 2024. No. 12 (354). P. 26-32.
7. Isaeva O.N., Zavertyaeva Yu.A. Impact of volunteer activities on increasing socio-economic well-being in the region. Modern High-Tech Technologies. 2022. No. 6. P. 131-135.
8. Kisilenko A.V., Kisilenko D.G. Organization of volunteer activities in the region: portrait and experience of subjects. Urban Management: Theory and Practice. 2021. No. 4 (42). P. 29-33.