

УДК 336.64:316.4

Салиенко Наталья Владимировна, профессор кафедры Менеджмент,
Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана,
Москва, Россия

Вичирко Анастасия Сергеевна, студент, 4 курс, факультет «Инженерный
бизнес и менеджмент», Московский государственный технический
университет имени Н.Э. Баумана, Москва, Россия

**АДАПТАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ SROI ДЛЯ ОЦЕНКИ
ДОЛГОСРОЧНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ В
КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Аннотация

В статье рассматривается методология социальной рентабельности инвестиций (SROI) как инструмента количественной оценки социального эффекта в денежном эквиваленте в контексте корпоративных стратегий устойчивого развития и ESG-метрик. Цель моей статьи - адаптировать методологию социальной рентабельности инвестиций (SROI) для оценки долгосрочных социальных эффектов в рамках корпоративных стратегий устойчивого развития путем теоретического анализа, систематизации зарубежных и отечественных подходов, моделирования цепочек «ресурсы - деятельность - результаты - воздействие».

Итогом является выявление трех ключевых направления адаптации SROI: расширение круга стейкхолдеров, учёт временного горизонта, интеграция в систему стратегического управления. Предложены методические решения для монетизации нематериальных эффектов и учёта временной динамики.

SROI требует сочетания с теорией изменений, логическими моделями и ESG-метриками; наибольшие ограничения связаны с монетизацией социальных ценностей и атрибуцией долгосрочного воздействия.

Annotation

The article discusses the methodology of social return on investment (SROI) as a tool for quantifying the social impact in monetary terms in the context of corporate sustainability strategies and ESG metrics. The purpose of my article is to adapt the social return on investment (SROI) methodology to assess long-term social effects within corporate sustainable development strategies through theoretical analysis, systematization of foreign and domestic approaches, and chain modeling "resources - activities - results - impacts".

The result is the identification of three key areas of SROI adaptation: expanding the circle of stakeholders, taking into account the time horizon, and integration into the strategic management system. Methodological solutions for monetization of intangible effects and consideration of time dynamics are proposed.

SROI requires a combination of theory of change, logical models, and ESG metrics; the greatest limitations are related to the monetization of social values and attribution of long-term impact.

Ключевые слова: социальная рентабельность инвестиций, SROI, устойчивое развитие, монетизация социальных результатов.

Keywords: social return on investment, SROI, sustainable development, monetization of social outcomes.

Социальная рентабельность инвестиций (Social Return on Investment, SROI) за две декады превратилась в один из ключевых инструментов количественной оценки социального эффекта в денежном выражении и все чаще рассматривается как естественное дополнение к ESG-метрикам и концепции устойчивого развития [1; 2; 3]. Для корпораций, интегрирующих устойчивое развитие в стратегический контур, проблема состоит не только в фиксации краткосрочных социальных результатов, но прежде всего в учёте

долгосрочных, отложенных и трудно наблюдаемых эффектов для широкого круга стейкхолдеров [4; 5; 6].

Теоретико-методологические основания применения SROI

В классическом виде SROI представляет собой отношение совокупной социальной ценности, выраженной в денежной форме (value of outcomes), ко всем вложенным ресурсам, включая финансовые, человеческие и организационные [1; 3]. В отличие от традиционных показателей эффективности инвестиций, индикатор SROI фиксирует не «стоимость», а именно «ценность» результатов для стейкхолдеров, учитывая как планируемые, так и спонтанные, положительные и отрицательные эффекты [1; 5; 7]. Тем самым SROI оказывается близок к анализу выгод и издержек, но опирается на более широкий социальный и институциональный контекст и тесно связан с теориями социального капитала и устойчивого развития [1; 8; 9].

В международной практике SROI развивался как ответ на ограниченность финансовых метрик при оценке социальных и экологических результатов проектов, программ и бизнес-моделей, прежде всего в сфере социального предпринимательства и общественно значимых инвестиций [5; 10; 2]. Для корпоративных стратегий устойчивого развития это означает возможность интегрировать в систему стратегического и инвестиционного анализа не только экономические, но и социально-экологические эффекты, выраженные в сопоставимых единицах [1; 4; 9].

SROI и оценка долгосрочных социальных эффектов

Ключевая методологическая трудность заключается в измерении долгосрочного социального воздействия, распределённого во времени, опосредованного множеством внешних факторов и нередко проявляющегося за пределами прогнозного горизонта корпоративного планирования [5; 6; 11]. Исследования социального воздействия подчёркивают, что объективная

оценка отдалённых результатов осложняется временными лагами, ограниченностью данных и высокой неопределённостью причинно-следственных связей [5; 8; 11]. В работах по теории изменений указывается на необходимость явного моделирования логики «ресурсы - деятельность - результаты - воздействие» и фиксации допущений о механизмах перехода от краткосрочных результатов к долгосрочному воздействию [5; 7; 11].

Систематические обзоры применения SROI показывают, что наибольшие методические риски связаны с монетизацией нематериальных исходов (качество жизни, социальная сплочённость, доверие), расчётом «мёртвой зоны» (deadweight), атрибуцией эффекта и учётом деградации воздействия во времени [5; 6]. Для долгосрочных корпоративных программ это требует комбинирования прогнозных (forecast) и оценочных (evaluative) SROI-подходов: предварительное моделирование ожидаемого эффекта используется для проектирования системы сбора данных, а ретроспективная оценка - для калибровки допущений и уточнения коэффициентов обесценения социальных выгод [4; 5; 3].

Особенности адаптации SROI к корпоративным стратегиям устойчивого развития

Адаптация методологии SROI к корпоративному контексту предполагает, по меньшей мере, три блока изменений: (1) расширение рамки стейкхолдеров; (2) уточнение временного горизонта и учёт трансформации бизнес-модели; (3) интеграцию SROI в систему стратегического и инвестиционного управления [1; 12; 2; 9].

Первый блок. Корпорации, реализующие ESG-ориентированные стратегии, воздействуют на многоуровневую систему стейкхолдеров - от сотрудников и локальных сообществ до региональных экономик и природных экосистем [1; 12; 9]. Это требует от SROI-анализа более сложной структуры

матрицы стейкхолдеров, включающей прямых и косвенных бенефициаров, а также институциональных акторов.

Второй блок. Устойчивые корпоративные стратегии предполагают длительный временной горизонт. Методология SROI способна учитывать как кратко-, так и долгосрочные эффекты, однако для этого требуется явный учёт временной перспективы и применение корректирующих коэффициентов, отражающих устойчивость и продолжительность воздействия [1; 5; 7].

Третий блок. Интеграция SROI в систему корпоративного управления предполагает переход от разовых оценок отдельных проектов к регулярному использованию показателя в качестве элемента системы KPI (key performance indicators), наряду с финансовыми и операционными метриками [8; 10; 2]. Это способствует повышению прозрачности и обоснованности стратегических решений.

Методические направления адаптации SROI под долгосрочный корпоративный контур

Современные исследования предлагают следующие методические решения:

- сочетание SROI с теориями изменений и логическими моделями для более точного описания цепочек «деятельность - промежуточные результаты - долгосрочное воздействие» [5; 8; 7; 11];
- использование экспертных оценок, методов предпочтений (stated и revealed preferences), гедонического ценообразования и оценки экономии затрат для монетизации нематериальных результатов [1; 4; 5; 7];
- поэтапное внедрение - от пилотных прогнозных SROI-исследований для приоритизации проектов к последующей институционализации индикатора в процедурах инвестиционного анализа, бюджетирования и нефинансовой отчётности [1; 10; 3];

- развитие сопоставимости результатов через стандартизацию методических подходов, прозрачность допущений и, по возможности, использование единых справочников социальных «цен» для наиболее типичных эффектов [1; 5; 6; 3].

Заключение

SROI обладает значительным потенциалом как инструмент интеграции долгосрочных социальных эффектов в корпоративные стратегии устойчивого развития, но требует целенаправленной адаптации под сложный корпоративный и многоуровневый контекст, а также учёта методических ограничений, связанных с монетизацией нематериальных исходов, атрибуцией и временной динамикой воздействия. Комбинация SROI с теориями изменений, логическими моделями и стандартами устойчивого развития открывает направление для формирования более целостных систем оценки социального импакта (табл. 1).

Таблица 1

Роли и ограничения SROI в устойчивых корпоративных стратегиях

Аспект применения	Потенциал для стратегий устойчивости	Основные ограничения
Учёт долгосрочных эффектов	Возможность моделировать и дисконтировать отдалённый импакт, связывая его с текущими вложениями	Нехватка данных, сложность измерения и атрибуции долгосрочного воздействия
Интеграция с ESG и устойчивым развитием	Объединение социальных, экологических и экономических эффектов в единую денежную метрику	Риск упрощения сложных ценностей до одного коэффициента, идеологическая критика монетизации
Стратегическое управление и отчётность	Поддержка отбора проектов, диалога со	Высокая ресурсоёмкость, потребность в

	стейкхолдерами, нефинансовой отчётности	стандартизации и экспертизе
--	--	--------------------------------

Литература

1. Malevskaia-Malevich, E. Adaptation of investment analysis to the features of socially oriented investments / E. Malevskaia-Malevich, A. Babkin, V. Kudryashov, I. Klimov // E3S Web of Conferences. -2023. -Vol. 402. -P. 13019. -DOI: 10.1051/e3sconf/202340213019.
2. Millar, R. Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement / R. Millar, K. Hall // Public Management Review. -2013. -Vol. 15, No. 6. -P. 923–941. -DOI: 10.1080/14719037.2012.698857.
3. Lingane, A. Guidelines for Social Return on Investment / A. Lingane, S. Olsen // California Management Review. -2004. -Vol. 46, No. 2. -P. 116–135. -DOI: 10.2307/41166224.

4. Lami, I. Assessing Social Sustainability for Achieving Sustainable Architecture / I. Lami, B. Mecca // Sustainability. -2020. -Vol. 13, No. 1. -P. 142. -DOI: 10.3390/su13010142.
5. Gosselin, V. Social return on investment (SROI) method to evaluate physical activity and sport interventions: a systematic review / V. Gosselin, D. Boccanfuso, S. Laberge // The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. -2020. -Vol. 17. -P. 26. -DOI: 10.1186/s12966-020-00931-w.
6. Siegal, K. The Tentative Promise of Social Return on Investment / K. Siegal // American Journal of Evaluation. -2022. -Vol. 43, No. 4. -P. 438–457. -DOI: 10.1177/10982140211072420.
7. De Oliveira, L. Program, Project, Business and Social Action – Impact Assessment / L. De Oliveira, L. De Oliveira, B. Silva [et al.] // International Journal of Advanced Engineering Research and Science. -2020. -Vol. 7, No. 8. -P. 274–283. -DOI: 10.22161/ijaers.78.31.
8. Hutsol, D. Assessment of the Effectiveness of Social Impact as a Key Tool for Managing Social Enterprises / D. Hutsol, N. Yakymova // Empirio. -2025. -Vol. 2, No. 1. -P. 102–115. -DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115.
9. Lee, S. Social return on investment as a tool for environmental impact and strategic assessments: Evidence from South Korea / S. Lee, S. Jung // Environmental Impact Assessment Review. -2025. -Vol. 111. -P. 107765. -DOI: 10.1016/j.eiar.2024.107765.
10. Kim, D. The Evaluation Model on an Application of SROI for Sustainable Social Enterprises / D. Kim, Y. Ji // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. -2020. -Vol. 6, No. 1. -P. 7. -DOI: 10.3390/joitmc6010007.
11. E., D. Social Impact Assessment: International Expert Experience / D. E. // Etnografia. -2022. -No. 2(16). -P. 25–46. -DOI: 10.31250/2618-8600-2022-2(16)-25-46.

12. Головина, А. Совершенствование методических подходов к оценке социальной устойчивости промышленных предприятий в новых условиях / А. Головина, В. Потанин // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. -2023. -№ 1. -С. 57–71. -DOI: 10.25686/2306-2800.2023.1.57.

Literature

1. Malevskaia-Malevich, E. Adaptation of investment analysis to the features of socially oriented investments / E. Malevskaia-Malevich, A. Babkin, V. Kudryashov, I. Klimov // E3S Web of Conferences. -2023. -Vol. 402. -P. 13019. -DOI: 10.1051/e3sconf/202340213019.
2. Millar, R. Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement / R. Millar, K. Hall // Public Management Review. -2013. -Vol. 15, No. 6. -P. 923–941. -DOI: 10.1080/14719037.2012.698857.
3. Lingane, A. Guidelines for Social Return on Investment / A. Lingane, S. Olsen // California Management Review. -2004. -Vol. 46, No. 2. -P. 116–135. -DOI: 10.2307/41166224.
4. Lami, I. Assessing Social Sustainability for Achieving Sustainable Architecture / I. Lami, B. Mecca // Sustainability. -2020. -Vol. 13, No. 1. -P. 142. -DOI: 10.3390/su13010142.
5. Gosselin, V. Social return on investment (SROI) method to evaluate physical activity and sport interventions: a systematic review / V. Gosselin, D. Boccantuso, S. Laberge // The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. -2020. -Vol. 17. -P. 26. -DOI: 10.1186/s12966-020-00931-w.
6. Siegal, K. The Tentative Promise of Social Return on Investment / K. Siegal // American Journal of Evaluation. -2022. -Vol. 43, No. 4. -P. 438–457. -DOI: 10.1177/10982140211072420.
7. De Oliveira, L. Program, Project, Business and Social Action – Impact Assessment / L. De Oliveira, L. De Oliveira, B. Silva [et al.] // International

- Journal of Advanced Engineering Research and Science. -2020. -Vol. 7, No. 8. -P. 274–283. -DOI: 10.22161/ijaers.78.31.
8. Hutsol, D. Assessment of the Effectiveness of Social Impact as a Key Tool for Managing Social Enterprises / D. Hutsol, N. Yakymova // *Empirio*. -2025. -Vol. 2, No. 1. -P. 102–115. -DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115.
 9. Lee, S. Social return on investment as a tool for environmental impact and strategic assessments: Evidence from South Korea / S. Lee, S. Jung // *Environmental Impact Assessment Review*. -2025. -Vol. 111. -P. 107765. -DOI: 10.1016/j.eiar.2024.107765.
 10. Kim, D. The Evaluation Model on an Application of SROI for Sustainable Social Enterprises / D. Kim, Y. Ji // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. -2020. -Vol. 6, No. 1. -P. 7. -DOI: 10.3390/joitmc6010007.
 11. E., D. Social Impact Assessment: International Expert Experience / D. E. // *Etnografia*. -2022. -No. 2(16). -P. 25–46. -DOI: 10.31250/2618-8600-2022-2(16)-25-46.
 12. Golovina, A. Improving methodological approaches to assessing the social sustainability of industrial enterprises in new conditions / A. Golovina, V. Potanin // *Bulletin of the Volga State Technological University. Series: Economics and Management*. -2023. -№ 1. -C. 57–71. -DOI: 10.25686/2306-2800.2023.1.57.