

Рождественская Н.В., Богуславская С.Б., Боброва О.С.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ГРАЖДАНСКИХ ИНИЦИАТИВ

Материал издан на средства гранта
Благотворительного фонда В. Потанина

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД В. ПОТАНИНА



Санкт-Петербург
2016

ББК
УДК 330.44
Б

Рождественская Н. В., Богуславская С. Б., Боброва О. С.: Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. — СПб, Издательство Политехнического университета, 2016. — 168 с.

Авторы:

Рождественская Надежда Васильевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов Института экономики и управления Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена — вступление (совместно с Богуславской С. Б.), параграфы 2.2, 2.3, глава 3 (совместно с Бобровой О. С.), параграфы 4.2, 4.3, 5.1, 5.2 (совместно с Бобровой О. С.), 5.3, 5.4, 5.5, 6.1–6.6, глава 7, послесловие (совместно с Богуславской С. Б.).

Богуславская Светлана Борисовна — кандидат экономических наук, доцент департамента финансов Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента, ведущий эксперт центра социального предпринимательства и социальных инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» — вступление (совместно с Рождественской Н. В.), глава 1, параграфы 2.1, 4.1, 6.7, 6.8 (совместно с Бобровой О. С.), послесловие (совместно с Рождественской Н. В.), Является победителем Грантового конкурса 2015 года Стипендиальной программы Владимира Потанина.

Боброва Ольга Сергеевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами факультета управления СПбГЭУ — глава 3 (совместно с Рождественской Н. В.), параграф 5.2 (совместно с Рождественской Н. В.), кейсы 1, 2, 3, параграф 6.8 (совместно с Богуславской С. Б.).

Рецензенты:

Рогова Елена Моисеевна, доктор экономических наук, декан Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Москвина Анастасия Юрьевна, кандидат социологических наук, менеджер проектов межрегиональной благотворительной общественной организации «Центр развития некоммерческих организаций».

В этой книге рассматривается широкий круг вопросов, связанных с оценкой проектов и программ в социальной сфере. Особое внимание уделено методикам и инструментам оценки социального эффекта работы некоммерческих организаций и социального предпринимательства.

Данное издание может представлять интерес для студентов и преподавателей магистратур по направлениям «Экономика», «Социология», «Менеджмент», «Социальная работа». Оно также будет полезно сотрудникам некоммерческих организаций, социальным предпринимателям и гражданским активистам, которые заинтересованы в изменении и анализе результатов своей работы.

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	5
Глава 1. Некоммерческие организации, социальное предпринимательство и гражданские инициативы как объект оценочной деятельности	7
Глава 2. Понятие эффективности в применении к социальным проектам	21
2.1. Подходы к определению эффективности социально ориентированных проектов.....	23
2.2. Определение и классификация социальных эффектов.....	26
2.3. Цели и задачи оценки социальных результатов и социального эффекта.....	31
Глава 3. Оценка социально ориентированных проектов: мировой и российский опыт	35
3.1. История развития оценки влияния и эффективности социальных проектов.....	37
3.2. Инфраструктурная поддержка развития оценки.....	39
3.3. Нормативное регулирование оценки социально ориентированных проектов.....	45
3.4. Обучение в области оценки.....	51
Глава 4. Оценка эффективности работы некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив	53
4.1. Методики измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности.....	55
4.2. Подходы к описанию и измерению социальных результатов и социального эффекта.....	61
4.3. Место оценки в управлении социально-ориентированным проектом. Виды оценки.....	62
Глава 5. Алгоритм измерения социального эффекта деятельности	67
5.1. Определение целей при оценке и измерении социального эффекта.....	70
5.2. Применение стейкхолдерского подхода.....	72
5.3. Построение системы индикаторов.....	76
5.4. Проведение исследования.....	80
5.5. Написание и верификация отчета об оценке. Использование результатов оценки.....	84

Глава 6. Методики измерения социального эффекта и социальной эффективности	89
6.1. Классификация методик измерения социального эффекта.....	91
6.2. Методики описания социального эффекта.....	94
6.3. Методики, описывающие процесс получения социального эффекта.....	99
6.5. Методики, направленные на измерение социальных результатов и социального эффекта.....	108
6.6. Методики, измеряющие социально-экономическую эффективность.....	112
6.7. Оценка общей эффективности.....	120
6.8. Потенциал развития и применения методик оценки эффективности проектов в России и в мире.....	123
Глава 7. Инструменты оценки социальной эффективности	127
Послесловие	138
Предметный указатель	140
Список литературы	146
Приложения	165
Приложение 1. Список общих платформ измерения.....	165
Приложение 2. Список платформ, сравнивающих производительность.....	165
Приложение 3. Список адаптивных обучающих платформ.....	166

ВСТУПЛЕНИЕ

Цель нашей работы состоит в развитии компетенций специалистов по комплексной оценке социальных проектов в России.

Прошедший 2015 год был объявлен ООН Международным годом оценки, что говорит о росте интереса к данной теме, а также о ее исключительной важности. Возможно, такое пристальное внимание к оценке связано с изменением ее функций. В современном видении оценка — не столько инструмент контроля, сколько способ взаимодействия и даже совместного творчества всех людей, стремящихся увеличить социальную отдачу от своих усилий в секторе некоммерческих организаций и социального предпринимательства.

При этом на сегодняшний день в деятельности российских и зарубежных социально ориентированных проектов ощущается недостаток специалистов, владеющих комплексным подходом и современным инструментарием для проведения оценки в социальной сфере. Поэтому мы считаем необходимым обучение студентов магистратуры соответствующих специальностей компетенциям в данной области. Важно, что полученные знания и опыт имеют комплексный характер и могут быть применимы в любой сфере деятельности.

Современные методы и инструменты оценки позволяют проводить измерение результатов и эффективности социального проекта независимо от имеющихся ресурсов. Наша идея состоит в том, чтобы организация с любым бюджетом могла выбрать в этом издании понятные, доступные и эффективные методы и инструменты, внедрение которых позволит видеть результаты проделанной работы, мотивировать сотрудников и волонтеров, строить прочные связи с донорами, местными сообществами и государством.

Наши усилия также направлены на распространение информации об организациях, которые поддерживают развитие оценки в России и в мире. Мы надеемся, что систематизация и анализ опыта в данной сфере позволит поменять отношение к оценке в российском обществе.

Написать эту книгу нас вдохновила работа Даниэля Форбса, посвященная оценке эффективности некоммерческих организаций, которая начинается словами «Measuring the unmeasurable...» («Измеряя неизмеримое...»). Безусловно, в области оценивания эффективности социальных проектов нам предстоит еще много раз ошибаться, анализировать опыт и выработать новые, более обоснованные и совершенные, подходы.

Первая глава нашей книги посвящена инициаторам социальных проектов. В ней дается определение некоммерческих организаций, социальных предпринимателей и гражданских инициатив, кратко описывается их место в экономике, особенности законодательного регулирования и современные тенденции развития.

Вторая глава раскрывает понятия социального эффекта и социальной эффективности. Рассматриваются виды эффективности проектов, приводится классификация социальных эффектов, определяются цели и задачи оценки эффективности проектов.

Третья глава посвящена вопросам исторического развития оценки социальных проектов в разных странах, нормативному регулированию оценки, инфраструктуре поддержки её развития, а также обучающим программам в данной области.

Четвёртая и пятая главы содержат анализ процесса измерения социального эффекта. Рассматриваются подходы к оценке, виды оценки, а также алгоритм измерения социального эффекта от определения целей до верификации отчёта по оценке.

Шестая глава полностью посвящена методикам измерения социального эффекта и социальной эффективности, включая классификацию существующих методик. В главе дается подробное описание нескольких методик из каждой группы, анализируются сильные и слабые стороны каждой методики.

В седьмой главе описаны современные инструменты, позволяющие проводить оценку социальных эффектов. Основной акцент сделан на инструментах стандартизации: общих системах измерения и обучающих платформах.

Мы благодарим наших коллег — экспертов, поделившихся практическим опытом для примеров и кейсов монографии:

Председатель правления ЦРНО, руководитель направления «Ресурсный центр для НКО» А. В. ОРЛОВА

Вице-президент по программным вопросам Межрегионального общественного фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» И. В. РЕШТА

Главный советник по КСО компании SOMPO JAPAN NIPPONKOA INSURANCE INC., доц. университета Мэйдзи (г. Токио, Япония) СЭКИ Масао

Профессор университета Васэда (г. Токио, Япония) ТАНИМОТО Кандзи

Профессор Киотского университета (Япония), руководителя НКО Community Road Empowerment КИМУРА Макото

ГЛАВА 1

Некоммерческие организации, социальное
предпринимательство и гражданские инициативы
как объект оценочной деятельности

Эта книга посвящена оценке социальных проектов и программ некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив, хотя социальное влияние программ измеряется также у коммерческих организаций и в государственном секторе. Поэтому прежде чем приступить к методическим вопросам оценивания, необходимо понять, что является его предметом и объектом, что представляют собой в современном мире третий и четвертый сектора экономики, каковы их особенности и тенденции развития.

Коммерческие организации

Первым сектором экономики называют коммерческие организации. Предприятия этого сектора создаются в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий (п. 3 ст. 50 ГК РФ). Основные цели работы этих компаний — извлечение прибыли и распределение ее между собственниками. Оценка предприятий и проектов в данной сфере подчиняется в основном экономическим и финансовым законам. Существует широкий ряд моделей и методик анализа эффект в первом секторе, часть которых при соответствующей адаптации может быть использована и для оценки работы проектов и организаций в других секторах. Речь об измерении социального влияния фирм можно вести, если в коммерческой деятельности поддерживаются и финансируются программы корпоративной социальной ответственности. В этом случае бизнес способствует развитию социальных инициатив в том или ином виде, включая поддержку некоммерческих организаций и гражданских инициатив.

Государственный сектор

Второй сектор составляют государственные органы исполнительной власти, органы муниципальной власти (государственный сектор). Организации этого сектора находятся в государственной и муниципальной собственности, не имеют основной целью извлечение прибыли и работают для достижения социально значимых целей. Проекты и программы во втором секторе строго регламентированы и регулируются законодательством. Оценка проектов, программ и организаций в этом секторе обычно проводится на основании регламентирующих документов. Хотя, безусловно, во втором секторе ставятся задачи оценки не только экономических, но и социальных результатов, не только количественных, но и качественных итогов работы. Актуальность этих вопросов чрезвычайно высока, например, при оценке в области образования, здравоохранения и при решении любых социальных вопросов. Поэтому исторически оценка социального влияния была впервые внедрена именно в рамках второго сектора экономики.

Некоммерческие организации и гражданские инициативы

Третий сектор экономики включает в себя некоммерческие организации, то есть «организации, имущество которых находится в частной (негосударственной) собственности, а получение и распределение прибыли между участниками не является основной целью деятельности» [Ярыгина, Шалаганова, 1999, с. 1]. Цель деятельности некоммерческих организаций — создание общественных благ, то есть «достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи» [ФЗ «О некоммерческих организациях», ст. 2].

Таким образом, некоммерческая организация определяется общественным характером деятельности, не имеет в качестве основной цели извлечение прибыли и не распределяет прибыль от предпринимательской деятельности, если таковая получена, между участниками, а направляет её на уставные цели. Некоммерческая организация должна быть зарегистрирована юридически, иметь отдельный баланс и/или смету.

Некоммерческий сектор в мире

Точный размер некоммерческого сектора в мире оценить сложно, однако можно с уверенностью утверждать, что в странах Европы и США его работа оказывает существенное влияние на экономику¹. Так, в 2014 году в США количество официально зарегистрированных некоммерческих организаций составило 1 410 000, в 2013 году их вклад в экономику составил 5,4% ВВП. В 2013 году в Новой Зеландии вклад третьего сектора в экономику составил 2,7% ВВП, а в Австралии — 3,8%. В современном развитии некоммерческого сектора в мире выявляются следующие тенденции.

Рост частных пожертвований в благотворительную сферу². Несмотря на последствия мирового экономического кризиса, объем частных пожертвований в некоммерческом секторе увеличивается. Так, в США с 2013 года объем поступлений от частных доноров вырос на 7,1%. По данным фонда CAF, который изучает тенденции в благотворительности более чем в 140 странах, в 2010–2014 годах и в развитых, и в развивающихся, и в переходных экономиках несколько увеличились сборы на благотворительность. Российские эксперты также отметили значительное увеличение количества частных пожертвований в 2015 году.

¹ См. подробнее [McKeever, 2015], [Statistics New Zealand, 2016], [Australian National Accounts, 2013].

² См. подробнее [2015's Giving USA Report, 2016], [Fundraising in Europe 2015], [The World Giving Index 2015. A global view of giving trends, p. 14], [Доклад о состоянии и развитии фондов в России, 2015].

Изменение моделей финансирования³. Несмотря на рост частных пожертвований, многие некоммерческие организации в мире ощущают нехватку финансирования. Следствием этого стало использование новых для сектора инструментов: увеличение доли коммерческой деятельности, социальных облигаций и совместного финансирования проектов некоммерческих организаций.

Изменение моделей взаимодействия в связи с использованием IT-технологий⁴. В данном случае речь идет не только об общих системах измерения, адаптивных обучающих платформах или других специфических для сектора инструментах. Некоммерческие организации во всем мире активно используют для своей работы, продвижения и привлечения финансирования социальные сети, облачные сервисы, CRM системы, фото- (Instagram и Pinterest) и видеоконтент (YouTube).

Тенденции в развитии оценки⁵. В США 70% некоммерческих организаций делает отчет по оценке социального влияния. В то же время международные исследования показывают, что в некоторых развитых странах более 40% некоммерческих организаций не оценивает социальное влияние. Политики и процедуры, регулирующие работу в области оценки программ и проектов, имеются у 25% опрошенных в ходе исследования российских благотворительных организаций. Оценку социального эффекта программ и проектов, позволяющую определить изменения в благосостоянии людей, произошедшие благодаря результатам, достигнутым в рамках проектной деятельности, проводит 38% российских фондов [Доклад о состоянии и развитии фондов в России, 2015].

Некоммерческий сектор в современной России

Согласно данным Министерства юстиции, в июне 2016 года в России было зарегистрировано более 220 тысяч некоммерческих организаций. По числу зарегистрированных некоммерческих организаций лидируют Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Свердловская область, Краснодарский край, Татарстан и Башкирия [Некоммерческие организации в России, 2016].

Чуть больше половины (52%) российских некоммерческих организаций составляют общественные объединения и общественные организации. Остальные некоммерческие организации представлены в основном автономными некоммерческими организациями (23%), некоммерческими партнерствами (22%) и фондами (19%) [Россия в цифрах, 2016]. Значимую роль в российском некоммерческом секторе играют религиозные организации.

³ См. подробнее [Cave, 2015], [Dappen, 2015].

⁴ См. подробнее [Gardger, 2016], [2016 Nonprofit Communications Trends Report, 2016].

⁵ См. подробнее [Organizations Seeking New Funding and Partnerships in Pursuit of Long-Term Sustainability, 2014].

В российском некоммерческом секторе имеют место следующие тенденции:

- Сектор некоммерческих организаций незначительно растёт (на 6% за период 2011–2015), при этом его общая структура не меняется.
- Сектор некоммерческих социально ориентированных организаций также незначительно растёт, наибольшие доли в нём (по 7–11%) по данным 2013 года принадлежали организациям, осуществляющим деятельность в областях образования и просвещения; культуры и искусств; здравоохранения, охраны здоровья граждан и пропаганды здорового образа жизни; содействия патриотическому и духовно-нравственному воспитанию детей и молодёжи; а также в области духовного развития личности, развития физкультуры и спорта [Итоги выборочного обследования социально ориентированных некоммерческих организаций ..., 2013]. В 2014 году структура социально ориентированных некоммерческих организаций поменялась: 9,5% социально ориентированных организаций оказывали различную психологическую (9,4%) и юридическую (8,8%) помощь, 8,5% поддерживали пожилых людей [Некоммерческие организации в России, 2016].

Нынешний этап развития некоммерческих организаций в России характеризуется достаточно высокими требованиями к профессионализму и специализации представителей сектора, чётким выделением социально ориентированных организаций (Федеральный закон от 05.04.2010 № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций») и поиском устойчивых источников финансирования или их созданием в рамках коммерческой деятельности некоммерческих организаций, в условиях незначительных льгот для инвесторов и ограничений для привлечения международного капитала.

Нормативно-правовое регулирование. Основными законами, регулирующими деятельность некоммерческих организаций в Российской Федерации, являются Гражданский кодекс, Федеральный закон «О некоммерческих организациях» и Федеральный закон «О свободе совести и религиозных объединений». Согласно этим нормативным актам, российские некоммерческие организации создаются только в следующих организационно-правовых формах.

Таблица № 1

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций

Организационно-правовая форма	Виды организаций
Общественная организация	Политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), общественные движения, органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления
Фонд	Общественные и благотворительные фонды
Потребительский кооператив	Жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, садоводческие, огороднические и дачные потребительские кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы
Ассоциация (союз)	Некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные, нотариальные и адвокатские палаты
Учреждение*	Государственные учреждения (в том числе государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения
Товарищество собственников недвижимости	ТСЖ, СНТ
Также некоммерческие организации могут быть зарегистрированы в форме: казачьих обществ, общин коренных малочисленных народов Российской Федерации, автономных некоммерческих организаций, религиозных организаций, публично-правовых компаний, государственных корпораций	

Источник: [ФЗ «О некоммерческих организациях», ст. 2].

Деятельность некоммерческих организаций на территории Российской Федерации регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации, а также, в зависимости от вида организации, следующими законами.

Таблица № 2

Регулирование деятельности некоммерческих организаций по видам

Вид некоммерческой организации	Основные регулирующие документы
Общественные организации (объединения), религиозные организации (объединения), некоммерческое партнерство, объединение юридических лиц (ассоциация или союз), государственная корпорация, учреждение, автономная некоммерческая организация и др.	Федеральный закон от 26.09.1997 №125-ФЗ (ред. от 06.07.2016) «О свободе совести и религиозных объединений»
Благотворительный фонд, благотворительная организация, благотворительное учреждение	Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» Федеральный закон от 04.11.2014 № 327-ФЗ «О меценатской деятельности»
Товарищество собственников жилья	Федеральный закон от 29.12.2004 № 199-ФЗ «Жилищный кодекс Российской Федерации»
Территориальное общественное самоуправление	Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
Профсоюз	Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности

Источник: авторская таблица.

Из всего множества некоммерческих организаций в контексте данной книги мы выделяем социально ориентированные негосударственные некоммерческие организации, чье социальное влияние наиболее существенно. Такая организация должна осуществлять деятельность, направленную на решение социальных проблем и развитие гражданского общества в Российской Федерации. На данный момент в России нет реестра социально-ориентированных некоммерческих организаций кроме реестров социально-ориентированных некоммерческих организаций — получателей государственных субсидий, однако закрытый перечень направлений деятельности содержится в п. 31.1 ст. 2 Федерального закона «О некоммерческих организациях».

Важной частью третьего сектора являются **гражданские инициативы** — неформальные объединения людей, созданные для решения социально значимых проблем в форме, не противоречащей законодательству.

Гражданские инициативы делятся на следующие группы:

1. **По способу решения социальной проблемы** выделяют конфликтные (объединение граждан против того или иного явления) или подерживающие (других людей, экологическую обстановку и т.д.).
2. **По времени существования** гражданские инициативы делят на разовые (деятельность прекращается после решения ограниченного во времени вопроса) или постоянно действующие (в рамках одной или нескольких сфер).
3. **По сфере деятельности** гражданские инициативы могут быть правотворческими, экологическими, политическими, образовательными и т.д.

Возможны также следующие классификации гражданских инициатив [Ягодка, 2016]: по территориальному принципу, по количеству участников, по наличию официальной программы и плана действий, по степени взаимодействия с властными органами и институтами гражданского общества.

Гражданские инициативы реализуются преимущественно на деньги инициаторов или привлечённые ими средства населения. Постоянно действующие инициативы могут получать поддержку бизнеса и государственных структур.

Оценка в третьем секторе. К организациям третьего сектора нельзя в чистом виде применять методы оценки, используемые для коммерческих предприятий, деятельность которых связана именно с получением и распределением прибыли. Также для анализа их деятельности не всегда подходят методики и инструменты, используемые для государственных организаций. Основные показатели работы, которые необходимо оценивать у представителей сектора некоммерческих организаций, лежат в области нефинансовых результатов и зачастую требуют оценки качественных параметров.

Социальное предпринимательство

В последнее десятилетие в отдельный, четвертый, сектор выделяют социальных предпринимателей (социальный бизнес). Несмотря на ведущиеся в этом направлении действия, законодательно закреплённого определения социального предпринимательства или социальных предприятий в большинстве стран нет. Ориентируясь на наиболее полные российские исследования данной темы, социальное предпринимательство можно определить как *«новый способ социально-экономической деятельности, в котором соединяется социальное назначение организации с предпринимательским новаторством и достижением устойчивой самоокупаемости»* [Московская, 2011, с. 15].

Таким образом, к социальным предприятиям относят организации всех форм, которые соответствуют ряду обязательных критериев [Там же. С. 15–16]:

1. **Преобладание социальной миссии над коммерческими целями.** Основная цель организации — решение социальной проблемы или снижение её остроты, при этом коммерческая деятельность призвана обеспечить финансовую устойчивость компании, дать ей источники самостоятельного финансирования деятельности. Эта черта позволяет отделить социальные предприятия от бизнес-организаций с развитой корпоративной социальной ответственностью.
2. **Наличие устойчивого коммерческого результата.** Подразумевается не просто привлечение средств, а постоянное обеспечение самоокупаемости и конкурентоспособности. Здесь можно проводить границу между некоммерческими организациями и социальным предпринимательством.
3. **Новаторство** в комбинировании социальных и экономических ресурсов, работа в нишах, которые не затронуты или не в полной мере освоены коммерческими или некоммерческими организациями.

Несмотря на наличие четких экспертных позиций по данному вопросу, а также критериев, выдвигаемых фондами и организаторами конкурсов на финансовую и иную поддержку, понимание социального предпринимательства варьируется от полного отождествления с корпоративной социальной ответственностью и смешивания с благотворительными организациями, до подхода к социальным предприятиям как к бизнесу с соответствующими характеристиками — через миссию организации, отличия в подходах к ведению дел и концентрацию на социальных, а не финансовых результатах традиционный бизнес также в некоторых случаях воспринимает социальное предпринимательство как объект поддержки — ресурсной и инфраструктурной. С позиции некоммерческих организаций социальное предпринимательство может рассматриваться как вектор развития, при условии возможности коммерциализации уставной деятельности для обеспечения финансовой устойчивости. Тем не менее, такой путь развития не всегда возможен и несёт определённые риски¹.

¹ Подробнее см. [Социальное предпринимательство на рынке социальных услуг в России].

Сектор социального предпринимательства в мире

На сегодняшний день можно говорить о социальном предпринимательстве как о повсеместно распространенном явлении: в 2014 году во Всемирной неделе социального предпринимательства принимали участие представители более 150 стран Африки, Азии, Европы, Северной и Южной Америки, Океании [Мир социального предпринимательства» 2014, с. 8].

Быстрое развитие этого сектора связано с преодолением кризисных явлений в экономике страны, острым социальным неравенством, экологическими проблемами. В некоторых странах рост связан с предоставлением социальным предпринимателям специальных условий — налоговых и иных льгот, субсидий, а также включения в систему государственных заказов, поддерживающих мер, popularизирующих данное явление.

Существенное значение имеет также государственное регулирование. Италия, Бельгия, Великобритания и Южная Корея являются первыми странами, где законодательно определен статус социального предпринимателя. Отдельные законы, регулирующие эту сферу, приняты также в Германии, Австрии, Франции, Италии, Польше, Бельгии, Финляндии, Швеции, Ирландии, Индии, Бразилии, Сингапуре, в Казахстане и в Украине. В этих законодательных актах определяются организационно-правовые формы социальных предприятий, условия их сертификации и налоговые льготы. Также развитию сектора способствует распространение системы микрофинансирования, поддержка местных и международных фондов (например, Ashoka Foundation, Schwab Foundation), религиозных организаций и коммерческих предприятий.

Сектор социального предпринимательства в России

Точный размер сектора социального предпринимательства в России определить невозможно. Часть организаций, осуществляющих деятельность в этой сфере, не называют себя социальными предпринимателями, а иногда и вообще не знают о существовании такого понятия. С другой стороны, из-за отсутствия четких критериев к этому сектору могут быть отнесены сторонние организации.

По данным фонда развития медиапроектов и социальных программ Gladway, в каталоге российских социальных предпринимателей на март 2016 года был зарегистрирован 341 проект. При этом, по признанию авторов, заявки поступали самые разнообразные — вплоть до строительных, фармацевтических и иных чисто коммерческих организаций (Социально озбоченные, 2016).

Социальными предпринимателями могут быть признаны как коммерческие, так и некоммерческие организации. Это видно, например, исходя из следующих примеров социальных предпринимателей Санкт-Петербурга:

- АНО «Честная игра», которая предоставляет родителям детей с особенностями развития надомную работу с предварительным обучением. Материалы предоставляет организация, она же

занимается и реализацией произведенных товаров (мягкие игрушки, изделия из шерсти, средства перемещения).

- Завод технических средств реабилитации БФ «Надежда», работа которого направлена на производство средств технической реабилитации. Организация бесплатно предоставляет современные технические средства, а также консультирует по вопросу оформления документов для государственных структур.
- Завод «Воздушный замок» — коммерческая организация, производящая батуты и предоставляющая рабочие места с конкурентной заработной платой, необходимым обучением и социальным пакетом (в основном гражданам с инвалидностью по слуху).

Сфера деятельности социальных предпринимателей достаточно широка. Кроме социальной и трудовой реабилитации граждан с инвалидностью и иных уязвимых групп, можно отметить организации, реализующие деятельность в области детства, образования, медицины и реабилитации, туризма (в том числе — для людей с инвалидностью), экологии и т.д. Соответственно и целевые группы варьируются от детей разных возрастных групп, пожилых людей и граждан с инвалидностью, до жителей определённых мест и общества в целом¹.

Законодательное регулирование. В российском законодательстве пока не существует определения и критериев социального предпринимательства в России. Однако на данный момент это понятие фигурирует в ряде законодательных актов Министерства экономического развития и торговли, что позволяет предпринимателям обращаться за субсидиями на компенсацию части затрат, при условии соответствия определённым характеристикам: «обеспечение занятости инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до 7 лет, сирот, выпускников детских домов, людей пенсионного возраста, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение 2 лет. При этом средняя численность указанных категорий граждан среди работников должен составлять не менее половины, а доля в фонде оплаты труда — не менее 25%». [Приказ Минэкономразвития № 220]. Также в этом документе представлен перечень сфер деятельности, к которым может относиться социальное предпринимательство.

В документах Министерства часто меняется определение социального предпринимательства: от «социальной ответственной деятельности»

¹ Подробнее см. [Московская, Берендяев, с. 3–7]. В номерах бюллетеня «Ландшафт социального предпринимательства в России» и антологии кейсов представлено несколько десятков примеров социального предпринимательства в разных странах. <https://socentr.hse.ru/issue>

в 2013 году до «социально-ориентированной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная на решение социальных проблем» в 2014 году [Приказ Минэкономразвития России № 411]. В 2014 году в Государственную Думу был внесен проект закона о социальном предпринимательстве, но он не был принят. В настоящий момент законодатели и экспертное сообщество работают над его совершенствованием [Герасимова, 2015]. При этом, поскольку подавляющее большинство социальных предприятий составляют субъекты малого предпринимательства, они могут пользоваться льготами в рамках закона об оказании социальных услуг².

Инфраструктура поддержки развития сектора. В нашей стране поддержку социальных предпринимателей осуществляют в основном частные структуры. Наиболее известен в этой области Фонд «Наше будущее», с деятельностью которого и связывают в России развитие социального предпринимательства. В течение 8 лет (2007–2015 гг.) фонд поддержал 143 проекта организаций, предоставляя им беспроцентные займы на осуществление деятельности в сфере социального предпринимательства и экспертную поддержку, а также проводя по всей стране мероприятия, популяризирующие явление. В этом году, кроме конкурса займов, Фонд учредил также конкурс прямых инвестиций в социальное предпринимательство.

В этой сфере можно отметить также фонд «Навстречу переменам», поддерживающий проекты в области семьи и детства, а также ряд коммерческих организаций — таких как РУСАЛ, Северсталь, Лукойл, Норильский Никель и другие, оказывающие поддержку социальным предприятиям и проектам в регионах пребывания либо надрегионально.

Говоря об инфраструктуре поддержки, важно отметить консультационные и обучающие программы, направленные на развитие компетенций действующих и начинающих социальных предпринимателей. Их реализуют фонды, образовательные учреждения, центры развития некоммерческих организаций (Центр РНО), центры инноваций социальной сферы (ЦИССы). Форматы могут быть самыми разными, например:

- летняя школа для социальных стартапов (Центр социального предпринимательства НИУ ВШЭ³);

² С 2015 года государство предоставляет механизм частичной компенсации предоставления социальных услуг негосударственными поставщиками, распределяя заказы на конкурсной основе. При этом поставщиками услуг могут быть как коммерческие и некоммерческие организации, так и любые индивидуальные предприниматели. [ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»].

³ Совместно с Центром развития молодежного предпринимательства социальной сферы и Бизнес-Инкубатором НИУ ВШЭ, при поддержке Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы.

- клуб социальных предпринимателей (Центр РНО Санкт-Петербурга);
- дистанционные образовательные программы (Фонд «Наше будущее»);
- курсы повышения квалификации (Фонд «Наше Будущее», ЦСП НИУ ВШЭ, Высшая школа менеджмента СПбГУ¹);
- обучение специалистов, которые в дальнейшем будут готовить программы для социальных предпринимателей (фонд «Наше Будущее», ЦСП НИУ ВШЭ).

В рамках проекта «Экономическая устойчивость НКО в современных условиях», ЦРНО составил полный каталог, объединивший 46 программ в различных городах России [Каталог обучающих программ для социальных предпринимателей].

Дальнейшее развитие сектора социального предпринимательства.

Дальнейшее развитие четвёртого сектора в России связано с несколькими основными моментами:

Наличие и глубина существующих социальных проблем в стране.

Стремление государства разделить ответственность по оказанию социальных услуг и решению социальных проблем, что уже частично нашло отражение в соответствующем законодательстве.

Готовность бизнеса поддерживать развитие социальных предпринимателей как партнёров в решении социальных вопросов регионов и страны в целом.

При этом необходимы чёткие законодательно закреплённые дефиниции, позволяющие выделять социальные предприятия, формировать структуру поддержки и взаимодействия в этом секторе — со стороны государства, бизнеса, частных фондов и граждан.

Оценка проектов социального предпринимательства. Оценка проектов социального предпринимательства проводится с двух сторон: как у бизнеса — по финансовым и экономическим результатам деятельности, а также и как у представителей социальной сферы — по социальным итогам. При этом, несмотря на требования к самоокупаемости, часть экономических оценок может быть низкой или даже отрицательной, основной для анализа является общая оценка, суммирующая экономические и социальные итоги.

¹ При поддержке фонда Citi.

ГЛАВА 2

Понятие эффективности в применении
к социальным проектам

2.1. Подходы к определению эффективности социально ориентированных проектов

«Эффективность относительна и в существенной мере субъективна»¹

Возможны разные подходы к определению эффективности. От того, что включается в это понятие, зависит и возможность применения конкретного подхода для оценки деятельности в третьем и четвёртом секторах экономики.

1. Эффективность как способность достигать поставленных целей, или **целевая концепция** [Price, 1972]. Оценка в рамках данного подхода включает анализ степени достижения организацией поставленных целей. Применение подхода усложняют неявные формулировки целей деятельности, а временами — их отсутствие. К тому же, не все сформулированные цели поддаются оценке, а при большом количестве целей оценку сложно аккумулировать.
2. Эффективность как соотношение полезного результата деятельности и затраченных ресурсов. В более общем виде — **отношение полученного на выходе процесса к имевшемуся на входе** [Неупе, 2016], что позволяет не ограничиваться понятиями «ресурсы» и «результаты». Недостаток данного подхода — необходимость выражения полученных результатов в численном (количественном или денежном выражении).
3. Эффективность как **способность организации обеспечить необходимые для бесперебойной деятельности ресурсы**. Подход, который также называют концепцией системных ресурсов [Yuchtman, Seashore, 1967], упрощает оценку деятельности организации или проекта, так как потребность в ресурсах достаточно хорошо формализуется, а степень их обеспечения можно посчитать.
4. Эффективность как **степень удовлетворённости процессом реализации проекта или деятельности его участниками** [Бурмистров, Конаховская, Мясникова, 2003]. Она же — концепция множественности заинтересованных сторон [Connolly, Conlon, Deutsh, 1980] или концепция социального конструктивизма [Herman, Renz, 1997]. Многомерная оценка должна учитывать интересы различных стейкхолдеров проекта и степень

¹ [Методы исследований и организаций экспериментов, с. 107].

их удовлетворения. Исходные компоненты оценки иногда противоречивы, что приводит к необходимости их балансировки. Этот подход соответствует международному стандарту ISO 26000 и российскому стандарту IC CSR-08260008000, где эффективность деятельности социально ответственных организаций оценивается как сумма различных видов эффективности: деловой, экологической и социальной [Голубева, 2012].

5. Эффективность как **соответствие нормативу, отрасли, мировой практике или иному выбранному эталону**. Так называемый «сравнительный подход» применим, если есть сформированные нормативы, примеры, на которые можно ориентироваться, или отраслевые показатели. В частности, для крупных промышленных предприятий России и Казахстана разработана методика расчёта фундаментальной эффективности, включающая энергетическую, ресурсную, технологическую и с 2014 года — экосистемную составляющие (Интерфакс-ЭРА). В Европе и США в связи с работой социальных фондовых бирж и появлением платформ, сравнивающих производительность, формируются отраслевые показатели для НКО и социальных предпринимателей.

Применимость всех указанных концепций к оценке эффективности в сфере некоммерческих организаций и социального предпринимательства связана с определёнными сложностями их реализации:

1. Общее описание подходов в научной и практической литературе, недостаток примеров проведённой оценки, что приводит к субъективным вариациям использования тех или иных методов анализа эффективности, их выбора, подбора и обработки необходимой информации, что может повлиять на достоверность оценок.
2. Неопределённость или отсутствие целей, сложности с численным выражением результатов деятельности, необходимость баланса интересов стейкхолдеров, отсутствие отраслевых или иных нормативов — всё это также снижает возможности применения тех или иных концепций.
3. Большинство методов оценки требует затрат времени и иных дефицитных ресурсов, при этом необходимо понимать, насколько оценка востребована внутри организации или вне её. От адресата оценки также может зависеть и выбираемый подход к анализу эффективности.

Тем не менее, все эти подходы в той или иной степени используются некоммерческими организациями, социальными предпринимателями, инициаторами социальных проектов: как для внутренней оценки развития, так и с целью привлечения ресурсов в свою деятельность — в рамках взаимодействия с различными стейкхолдерами.

Для большинства организаций, независимо от того, относятся ли они к коммерческому или социальному сектору, а также для проектов и инициатив выделяют несколько видов эффективности в зависимости от исследуемых результатов:

1. **Социальная (общественная) эффективность**, которая учитывает результаты деятельности или реализации проекта для благополучателей, общества в целом и для самих инициаторов с поправкой на затраченные ресурсы. При этом учитываются не столько экономические, сколько социальные и экологические реализации проекта или деятельности в целом.
2. **Экономическая эффективность** учитывает различные внешние нефинансовые последствия деятельности, связанные с динамикой производительности, изменением активов и обязательств компании, рациональностью использования ресурсов. Экономическая эффективность не связана напрямую с изменениями в жизни людей и сообществ.
3. **Социально-экономическая эффективность** отражает рациональность использования ресурсов для достижения социальных целей.
4. **Коммерческая эффективность** отражает финансовые последствия участия того или иного стейкхолдера в проекте или деятельности организации.
5. **Бюджетная эффективность** — максимизация результата при использовании заложенных в бюджете проекта или организации средств (или экономия бюджета при достижении запланированного результата). При использовании государственного или муниципального финансирования некоммерческими организациями и социальными предпринимателями под бюджетной эффективностью также следует понимать результативность использования бюджетных средств.

Рассматривая все виды эффективности, акцентируем внимание на социально-экономической эффективности как наиболее агрегированной оценке для некоммерческого сектора и социальных предпринимателей.

В настоящий момент в российской науке не существует единого определения понятия социально-экономической эффективности. Однако можно уверенно сказать, что различие понятий «социальный эффект» и «социально-экономическая (социальная) эффективность»¹ состоит в подходе к измерению получаемого социального блага. Оценка и измерение социального эффекта дают информацию о результате определенных действий, выраженном количественно либо качественно. Социально-экономическая эффективность — это «универсальная социально-экономическая категория, характеризующая причинно-следственные связи и количественные соотношения между затратами и результатом» [Ивушкина, 2001, с. 62].

Целью оценки социально-экономической эффективности может являться либо достижение максимального социального эффекта при заданном количестве ресурсов, либо достижение определенного социального эффекта при минимальном количестве ресурсов. В обоих случаях исследуется соотношение затрат и полученных результатов. Таким образом, показатель социально-экономической эффективности — количественное измерение эффективности, основанное на информации о непосредственных результатах, социальных результатах и социальном эффекте проекта.

2.2. Определение и классификация социальных эффектов

Существует множество подходов к определению социального эффекта. В общем виде социальный эффект реализации проекта или программы, а также деятельности социально ориентированной организации может быть определен как эффект, относящийся к «широкому спектру неэкономических результатов, влияющих на благополучие людей и сообществ, социальный капитал и окружающую среду». [Leighton, Wood, 2010, p. 20]. В некоторых источниках к социальному эффекту относят только долгосрочные устойчивые изменения, в других — все результаты независимо от их протяженности во времени. Так, согласно определению экспертов Всемирного Банка, социальный эффект действия (вмешательства) — это «логически обусловленное достижение социального результата вне зависимости от длительности его проявления» [World Bank Group Impact Evaluations 2013, p. 4].

С точки зрения доноров и инвесторов, социальный эффект является тем изменением, которое произошло в результате вложения денежных средств [Erstein, Yuthas, p. 4]. Понятие «социальный эффект» для инвестора может включать не только результаты инвестирования, но и описание но-

¹ Термин «социально-экономическая эффективность» используется в российской литературе, «социальная эффективность» — в англоязычной литературе.

вых практик, опыта, информации и знаний, полученных в результате работы. [Measuring impact..., 2014, p. 5].

Определение социального эффекта тесно связано с понятием социального блага. Так, Monitor Institute определяет социальный эффект как «созданную измеряемую социальную стоимость или ценность — в абсолютном выражении или на душу населения, и (или) ярко выраженную способность содействовать совершенствованию системы формирования и поставки социальных благ, основанную на продуманной и привлекательной модели социальных преобразований; способность организации измерять социальное воздействие и добиваться максимального социального эффекта» [Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям, 2013].

Для государственных органов законодательной и исполнительной власти социальный эффект — это результат создания и применения нормативных документов и один из важнейших критериев эффективности работы.

В современной русскоязычной литературе определение термина «социальный эффект» не устоялось. В рамках исследований некоммерческого сектора социальный эффект определяется и как «результат деятельности некоммерческого субъекта, направленный на благо общества в целом или отдельных групп населения, не связанный с получением прибыли» [Андреев, 1999], и как «благоприятные условия для всестороннего развития личности, применения гражданами своих творческих сил и способностей, которые... находят свое выражение в сокращении тяжелого физического труда, увеличении свободного времени, повышении материального и культурного уровня жизни народа, в охране здоровья» [Пелих, Чумаков, Баранников, 2003] и даже как «поддающееся оценке конкретное социальное благо» [Дридзе, Трущенко, 1997, с. 76].

В терминах бизнес-аналитики и анализа программ КСО социальный эффект может быть определен как «совокупность социальных результатов, получаемых от реализации инвестиций в реальном секторе экономики, проецируемых на качество социальной среды и имеющих как положительные, так и отрицательные значения» [Ивушкина, 2001] и «изменение благосостояния внешних и внутренних заинтересованных сторон» [Налетова, Левыкина, 2014, с. 60].

Классификация социальных эффектов

Под данные выше определения подпадает большое количество разнообразных результатов, относящихся к жизни общества, поэтому необходима их классификация.

По общественному значению социальные эффекты делятся на **позитивные (положительные)** и **негативные (отрицательные)**. Под негативным социальным эффектом подразумевается снижение благополучия людей, уменьшение социального капитала и ухудшение качества окружающей среды. При анализе социально ориентированных проектов необходимо понимать,

что в результате их реализации могут одновременно наблюдаться и позитивные, и негативные социальные эффекты.

Как позитивные, так и негативные социальные эффекты обладают следующими характеристиками [Study Specific Criteria for Assessing Social Impacts, p. 6]:

1. **Масштаб.** Под масштабом социального эффекта понимается широта его проявления: в локальном масштабе (эффект распространяется на отдельных людей, семьи, местные сообщества), на уровне региона, страны, нескольких стран или в мировом масштабе.
2. **Продолжительность.** Возникающий социальный эффект может быть непродолжительным, проявляться в кратко-, средне- и долгосрочном периоде или быть постоянным.
3. **Величина.** Величина социального эффекта — это оценка степени изменений, произошедших в результате реализации социальной программы. Например, в результате получения социального эффекта может измениться поведение небольшой группы людей, а могут поменяться институциональные условия на уровне государства. В ряде исследований социальные эффекты делят на две группы: проявленные на индивидуальном уровне (уровне экономического хозяйства) и общественном уровне (группы и сообщества людей, институциональные эффекты)¹.
4. **Частота проявления эффекта.** Социальный эффект может быть постоянным, а может возникать время от времени. Так, социальный эффект может возникать однократно, редко (не более одного раза в год), иногда (раз в полгода), часто (раз в месяц), постоянно (чаще, чем раз в месяц).

Совокупность этих четырех характеристик дает представление о **выраженности** (magnitude) социального эффекта. По степени выраженности социальные эффекты делятся на следующие группы²:

- незначительные (социальный эффект практически не проявлен);
- слабо выраженные (изменение ситуации происходит, но масштаб изменений незначителен, либо он проявляется локально, либо эффект продолжается недолго);

¹ См., например, [Vanclay, 2003].

² См. также [Impact Assessment Methodology].

- средне выраженные (изменение достаточно существенно, оно охватывает значительные группы людей (региональный уровень) и достаточно устойчиво во времени);
- ярко выраженные (изменения носят фундаментальный характер, распространяются на большие группы населения, социальный эффект остается выраженным в течение по крайней мере нескольких лет).

Для определения **значимости** социального эффекта необходимо также исследовать положение получателя социального эффекта (человека или группы людей)³. Здесь особое внимание уделяется незащищенным группам населения: если воздействию позитивного или негативного социального эффекта подвергается уязвимая (социально слабая) группа населения, значимость этого эффекта увеличивается⁴. В проектах, основной целью которых является охрана природы, улучшение экологии и развитие территории, в анализ также должны быть включены эффекты влияния на инфраструктуру (landscape impacts) и эффекты развития территории (visual impacts)⁵.

В качестве базовой классификации социальных эффектов по сферам проявления можно привести следующее деление (см., например, [Study on Social Impact Assessment as a tool for mainstreaming social inclusion and social protection concerns in public policy in EU Member States, 2010, p. 4], [Brewer, 2011, pp. 1–2], [Study Specific Criteria for Assessing Social Impacts, p. D2]):

- Социальные эффекты в сфере занятости, условий и инфраструктуры рынка труда (улучшение условий труда, доступ к труду для отдельных групп граждан, социальная инклюзия, отсутствие дискриминации).
- Социальные эффекты в сфере увеличения дохода (рассматриваются не только возможности увеличения доходов, но и возможность экономии на расходах).

³ Отметим, что в работе “Study Specific Criteria for Assessing Social Impacts” [Study Specific Criteria...] рассмотрен алгоритм определения значимости негативных социальных эффектов. Однако, по мнению авторов, алгоритм может и должен быть доработан для определения значимости любого социального эффекта.

⁴ Уязвимая (социально слабая) группа населения — группа, характеризующаяся более высокими рисками и сравнительно меньшей возможностью сопротивления негативным социальным эффектам, которые обусловлены социально-экономическими условиями, гендером, возрастом, физическими и этническими особенностями, или другими факторами, которые снижают возможности доступа к ресурсам и источникам развития. Социальная уязвимость должна пониматься в контексте времени и места действия [World Bank Glossary of Terms].

⁵ [Guidelines for Landscape and Visual Impact Assessment].

- Социальные эффекты в сфере доступа к социальным услугам (образованию, здравоохранению).
- Социальные эффекты в сфере здравоохранения и общественной безопасности (повышение стандартов качества предоставляемой медицинской помощи, доступ к медицинской помощи, охрана правопорядка, борьба с терроризмом).
- Социальные эффекты в обеспечении прав и свобод граждан (защита частной и семейной жизни, гражданские и политические права и свободы).
- Социальные эффекты в сфере демографии (включая рост населения, миграцию, состав народонаселения).
- Социальные эффекты в сфере защиты и сохранения культурного наследия, развития науки и искусства, сохранения памятников.
- Социальные эффекты в сфере институционального регулирования (улучшение качества законов, поддержка бизнеса, защита прав собственности и т.д.).

Далее, социальные результаты и эффекты могут быть разделены на **первичные** и **вторичные**. Первичные социальные эффекты являются прямым и непосредственным следствием реализации социально ориентированного проекта, вторичные социальные эффекты являются следствием первичных. Чаще всего между первичными и вторичными социальными эффектами присутствует временной лаг.

По способу описания и оценки социальные эффекты разделяются на **ожидаемые** (прогнозные) и **фактические** (формализованные и оцененные по результатам реализации социально ориентированного проекта).

По признаку объективности социальные результаты и эффекты делятся на субъективные (soft outcomes), то есть относящиеся к психологическому состоянию, личному развитию и изменению человеческого капитала, и объективные (hard outcomes), относящиеся к изменениям в поведении, статусе, благополучии людей и сообществ.

Наконец, по экономическому содержанию социальные эффекты делятся на **имеющие стоимостные характеристики** и **не имеющие стоимостных характеристик**. Некоторые социальные эффекты не могут быть выражены в денежном измерении в силу этических или иных причин, так, например, не оценивается денежно сохранение человеческой жизни. Одна-

ко для большинства социальных эффектов денежное измерение возможно и необходимо для расчета социально-экономической эффективности.

2.3. Цели и задачи оценки социальных результатов и социального эффекта

Измерение социальных результатов и социального эффекта определяется как процесс анализа, мониторинга и управления запланированными и случайными позитивными и негативными социальными результатами совершенных или запланированных действий и социальных процессов [Vanclay, 2003, p. 6]. Измерение социального эффекта является важнейшей частью практики инвестиций, содействующих социальным преобразованиям¹.

Измерение социального эффекта призвано продемонстрировать те блага, которые были созданы для заинтересованных сторон. Практика измерения социального эффекта позволяет привлечь капитал для решения социально значимых проблем. [Measuring impact..., 2014, p. 1]. Измерение социального эффекта позволяет инвесторам и донорам принимать взвешенные решения о передаче ресурсов социально ориентированным проектам и организациям. Поэтому 95% из 250 крупнейших мировых корпораций измеряют свой социальный эффект и публикуют публичные отчеты о проведенных исследованиях [Epstein, Yuthas, p. 25].

Измерение социального эффекта позволяет также формализовать результаты, полученные в связи с изменением государственной политики или оценить институциональные изменения. Изучение позитивных и негативных эффектов важно при принятии законов, поскольку информация об этом должна существенно отражаться на процессе принятия решений политиками [Impact assessment guidelines, 2009, p. 2]. Например, всемирным банком были разработаны методики оценки программ по борьбе с бедностью в развивающихся странах PSIA [Poverty Social Impact Assessment] В США и ряде стран ЕС предоставление отчета о социальном эффекте является обязательным для получения государственных субсидий и грантов. Оценка социальных результатов «рассматривает ожидаемые и полученные результаты, цепочки результатов, процессы, контекст и причинно-следственные связи, чтобы понять, что было достигнуто, а что нет» [Кенел, с. 31].

Измерение социального эффекта подразумевает [Burdge, Vanclay, 1996, p. 60]:

- контроль и управление социальными изменениями;

¹ Инвестиции, содействующие социальным преобразованиям — это инвестиции в компании, организации и фонды с целью получения измеряемых социальных и экологических результатов (эффектов) в сочетании с финансовым доходом [Инвестиции, содействующие социальным преобразованиям..., с. 3]. Подробнее об инвестициях, содействующих социальным преобразованиям см. [Saltuk, 2015].

- анализ и увеличение запланированных позитивных социальных эффектов, являющихся результатами программ;
- выявление случайных социальных эффектов и дальнейшую работу с ними;
- выработку, совершенствование и применение стратегий уменьшения негативных социальных эффектов;
- развитие социальных эффектов, полученных в результате уже выполненных проектов, применения социальных технологий и государственной политики.

Измерение социального эффекта необходимо для увеличения внутренней эффективности социально ориентированной организации, поскольку полученные данные могут служить инструментом мотивации сотрудников и волонтеров.

В конечном счете измерение социального эффекта может стать философией социально ориентированной организации, двигателем передачи лучших практик от организации к организации, а также основой оценки работы третьего и четвертого сектора экономики в целом.

Целью измерения социальных результатов и социального эффекта является выявление конкретных изменений, произошедших с людьми в результате реализации социально ориентированных программ [Shadish, Cook, Leviton, 1991]. Еще одной значимой целью можно считать изменения сообществ и институциональные изменения, возникающие как результат этой работы.

Комплексное измерение социальных результатов позволяет [Vanclay, 2003, p. 6]:

- совершенствовать социально ориентированные проекты и программы, а также законодательные акты и регулирующие документы;
- вовлекать в комплексный анализ результатов все заинтересованные стороны, что приводит к накоплению новых знаний и опыта;
- анализировать появление вторичных и отложенных социальных эффектов;
- максимизировать положительные социальные эффекты при возможном снижении отрицательных результатов;

- предсказать социальные эффекты, возникающие в результате незапланированных действий и событий (стихийные бедствия, демографические изменения, эпидемии и т.д.);
- суммировать практический опыт и развивать теоретические знания в области измерения социальных результатов.

При проведении оценки суждение о воздействии на социальную проблему выносится на основании данных об уместности, эффективности, результативности, влиянии и устойчивости проекта [Гусева, 2014, с. 8].

На практике при измерении социальных результатов конкретного проекта или программы чаще всего ставится три группы целей:

- цели, связанные с измерением и повышением эффективности проекта;
- цели, связанные с привлечением ресурсов и продвижением;
- цели, связанные с предоставлением отчета стейкхолдерам.

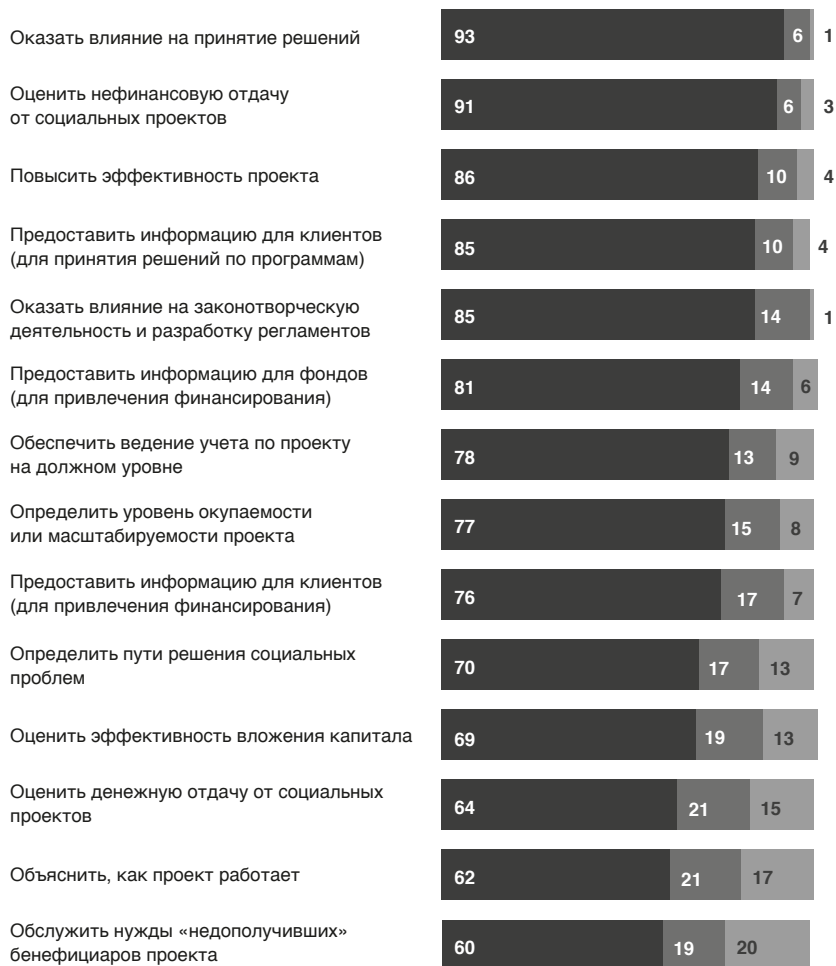
Так, например, опрос среди социальных предпринимателей Великобритании и Германии выявил важность следующих целей измерения социальных результатов (см. Рисунок 1).

В результате опроса среди российских НКО было выделено три группы целей, ради которых, по мнению представителей четвертого сектора, необходимо проводить оценку социальных результатов деятельности [Гусева, 2014, с. 5]:

- **Качество стратегического и оперативного управления** («грамотное управление проектом или программой», «эффективное распределение ресурсов и времени», «контроль выполнения работ сотрудниками и волонтерами»).
- **Совершенствование проекта** («фиксация изменений и измерение социального влияния», «улучшение работы и повышение качества следующих проектов»).
- **Продвижение проекта и привлечение ресурсов** («представление аргументов для продвижения организации», «связи с общественностью и привлечение средств», «необходимость предоставления отчетов донору, необходимость предоставления отчетов клиентам»).

Рисунок 1

Цели проведения оценки социальной отдачи (эффективности), % респондентов



Легенда:

- Полностью согласен / Согласен
- Затрудняюсь ответить (Отсутствие выраженного согласия или несогласия)
- Категорически не согласен / Не согласен

Источник: [Influencing Impact... 2015, p. 17].

ГЛАВА 3

Оценка социально ориентированных проектов:
мировой и российский опыт

3.1. История развития оценки влияния и эффективности социальных проектов

Хотя интуитивная оценка социальных результатов проектов существовала всегда, предметно этой областью исследования теории и практики социальной сферы заинтересовались во второй половине XX века. Развитие оценки в мире прошло несколько этапов, от новаторских экспериментов до формализации и нормативного закрепления процедур и принципов оценивания¹.

Пионером оценки является Дональд Кэмпбел, чья работа «Factors relevant to the validity of experiments in social settings» [Campbell, 1957] стала теоретической основой для разработки методов оценки в социальных науках. Через 10 лет после публикации этой работы, в 1968 году, администрацией США было организовано первое масштабное полевое исследование по оценке социальных результатов введения отрицательного подоходного налога.

Исторически оценка социальных результатов проектов в США и европейских странах развивалась в государственном секторе, а быстрее и активнее всего — в экологической сфере. Уже в 1969 году в США был принят Акт о Национальной политике по охране окружающей среды (NEPA) и создан Совет по качеству окружающей среды (CEQ), где велась активная работа по оценке социальных результатов вмешательства в экологию. Само понятие «измерение социального влияния (social impact assessment)» было сформулировано в процессе написания заключений о воздействии на окружающую среду — документов, которые содержали прогнозы о влиянии различного рода действий и проектов на экологию и жизнь людей.

В 1975 году было опубликовано первое фундаментальное «Руководство по проведению оценочных исследований» [Struening, Guttentag, 1975], а уже к 1983 году большинство государственных учреждений США формализовало процедуры оценки социального влияния проектов. В 1986 году процедуры оценки социального эффекта в своей работе стал использовать Всемирный банк.

Такое стремительное развитие оценки и ее быстрое внедрение в практику государственного управления объяснялось банальными причинами: в результате этих исследований прогнозировалась возможность подачи судебных исков и обращений за компенсациями, что было особенно важно в экологической сфере.

В некоммерческом секторе оценка социального влияния была впервые проведена в 1990 году фондом Roberts Enterprise Development Foundation (REDF).

¹ Более подробно см. [The history of social impact assessment, 2016].

С этого момента в мире начался продолжающийся до сих пор процесс сбора опыта, стандартизации и формализации оценки влияния на общество работы некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. В 1992 году в США был создан Межсекторный комитет по принципам и процедурам оценки социального влияния (Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment), основной задачей которого стало распространение принципов оценки на все социально значимые проекты.

В результате в 1996 году фондом REDF была предложена методика социальной отдачи на инвестиции (SROI), W. K. Kellogg Foundation выпустило «Руководство по измерению социального влияния» [W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook, 2010]. К 2003–2005 году практика оценки социального влияния проектов стала стандартом деятельности для крупных благотворительных фондов США и Европы, а также крупных некоммерческих организаций. При этом среди средних и малых НКО и социальных предпринимателей стандарты оценки до сих пор применяются довольно редко.

Таким образом, можно говорить о четко выделенных этапах развития оценки в мире. Исторические рамки и особенности этих этапов показаны в следующей таблице.

Таблица № 3

Исторические рамки и особенности этапов развития оценки в мире

Этап	Период	Содержание этапа
Становление	1960-е — середина 1970-х гг.	Период создания теоретической базы оценки. Период экспериментов в практике оценки. Основной целью оценки является улучшение результатов проводимой политики и максимизация эффективности воздействия социальных проектов и программ
Стандартизация и формализация	1970-х — конец 1980-х гг.	Внедрение практики оценки в деятельность государственных учреждений США, ФРГ, Швеции. Формализация и стандартизация процедур оценивания, быстрая передача опыта. Основной целью оценки является повышение эффективности использования бюджетных средств и стремлением к их экономии
Расширение области применения	Конец 1980-х — начало 1990-х гг.	Расширение области применения оценочных практик из государственного сектора в некоммерческий. Унификация процедур оценки в различных секторах. Основной целью оценки является повышение внутренней экспертизы и самооценивание проектов

Этап	Период	Содержание этапа
Институционализация	С начала 1990-х гг.	Появление регуляторов в области оценки. Изменение подходов при проведении оценки, расширение горизонтальных связей, применение стейкхолдерского подхода. Широкое использование IT-технологий и Интернета. Основной целью оценки является описание создаваемой общей социальной ценности, методики оценки социального воздействия становятся важной частью практики инвестиций, содействующих социальным преобразованиям

Источник: составлено Рождественской Н. В. на основе материалов [Автономов, Хананашвили, 2014, с. 192–195] и др.

Пожалуй, важнейшей особенностью современного этапа развития оценки в мире является смещение фокуса с оценщиков на стейкхолдеров проекта. *«Люди, непосредственно занятые в оценивании проектов, перестают играть роль экспертов они становятся координаторами, направляющими переговоры для достижения компромисса, а мониторинг осуществляют уже все акторы. Это существенно меняет не только характер оценочной деятельности, но и порядок управления социальными проектами»* [Автономов, Хананашвили, 2014, с. 195].

В России основы оценки проектов были заложены в 30-х годах XX столетия в рамках балансовых межотраслевых моделей, однако оценка социального влияния и социальных результатов проектов развития не получила. В 70-х годах прошлого столетия появилась государственная экологическая экспертиза, которая оценивала воздействие принимаемых решений на общество, однако в рамках плановой экономической системы существенного влияния эти разработки не оказали. В Центре исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ проследили историю развития оценки в социальной сфере России: *«Первыми почувствовали потребность в освоении оценочной деятельности активисты неправительственных некоммерческих организаций, которые получали гранты от международных и западных организаций, готовых давать финансирование только под настоящие проекты, что, естественно, потребовало освоения проектного подхода, предполагающего также и соответствующую оценку проектов»* [Богословская, Хананашвили]. После 1995 года произошло заимствование западного опыта оценки социально ориентированных проектов, адаптация и развитие которого продолжается до сегодняшнего дня.

3.2. Инфраструктурная поддержка развития оценки

Инфраструктурная поддержка развития оценки социального влияния в России и западных странах осуществляется профессиональными

и некоммерческими организациями, а также государством. Цели инфраструктурной поддержки:

- выработка и внедрение стандартов в области оценки;
- обучение и повышение квалификации оценщиков;
- отбор и внедрение лучших практик;
- создание стандартов оценки;
- проведение экспертизы;
- организация ресурсных центров.

Профессиональные организации

На сегодняшний день в мире в сфере оценки программ и политик работает более шестидесяти профессиональных сообществ [Новикова, 2016]. Хотя сами эти ассоциации не проводят оценку программ и проектов, они выполняют важную миссию по формированию кадрового потенциала в этой сфере, выработке профессиональных и этических стандартов и организации обмена опытом между специалистами. Некоторые из профессиональных ассоциаций ведут деятельность на территории определенной страны, другие имеют статус международных организаций.

Старейшей национальной ассоциацией в области оценки является Американская ассоциация оценки (American Evaluation Association, <http://www.eval.org>), которая продолжает деятельность основанных в 70-х годах прошлого столетия году в США Сети оценки и Общества оценочных исследований. На национальном уровне наиболее влиятельными профессиональными ассоциациями являются:

1. Германское общество по оцениванию (DeGEval, <http://www.degeval.de/home/>);
2. Общество оценивания Великобритании (UKES, <http://www.evaluation.org.uk/>);
3. Швейцарское Общество по оцениванию (SEVAL, <http://www.seval.ch/de/index.cfm>);
4. Общество по оцениванию Франции (SFE, <http://sfe-asso.e-monsite.com/>).

В России национальной ассоциацией является Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), которая начала свою работу в мае 2014 года. Миссия ассоциации состоит в развитии и продвижении оценки программ и политик как профессии в России. Основные направления работы АСОПП:

1. Изучение, развитие и распространение знаний в сфере оценки программ и политик.
2. Повышение квалификации специалистов в сфере оценки программ и политик.
3. Формирование и поддержание стандартов профессиональной деятельности в сфере оценки программ и политик.
4. Поддержка обмена информацией и взаимодействия между специалистами по оценке программ и политик в России.
5. Интегрирование российских специалистов по оценке в международное профессиональное сообщество.

Партнерами ассоциации выступают Региональная благотворительная общественная организация «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант», Благотворительный Фонд развития сообщества «Гарант», Институт оценки программ и политик, некоммерческая организация «Эволюция и Филантропия» (Evolution and Philanthropy) и «Процесс Консалтинг».

АСОПП организует конференции, мастер-классы и встречи для специалистов в области оценки социальных проектов, является партнером в разработке программ профессионального обучения. Кроме того, в последние два года АСОПП ведет активную деятельность по разработке российского профессионального стандарта оценщика социальных проектов. АСОПП занимается также просветительской деятельностью в области оценки и является одним из соучредителей премии «За содействие внедрению и практическому использованию оценки в деятельности благополучателей». На эту премию, которая впервые будет вручена в 2016 году, номинируются донорские организации, осуществляющие поддержку проектной деятельности российских некоммерческих организаций.

На региональном уровне в области оценки в настоящий момент наиболее влиятельными ассоциациями являются Австрало-Азиатское общество оценки (AES, <http://www.aes.asn.au/>), которое объединяет специалистов из Австралии и Новой Зеландии, Африканская Ассоциация по Оценке (AfrEA, <http://www.afrea.org/>), объединяющая 44 национальные ассоциации стран

континента, и Европейское общество оценки (EES, <http://www.europeanevaluation.org/>). Эти организации поддерживают сотрудничество национальных ассоциаций, создают условия для обмена опытом и распространения наиболее эффективных решений в своей профессиональной сфере.

До недавнего времени региональной ассоциацией, которая работала в странах СНГ, являлась Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN, <http://ipen.evaleurasia.org/>). Эта ассоциация была создана в 2000 году для развития профессии оценщиков в России, Грузии, Украине, Казахстане и Кыргызстане, однако 11 января 2016 года она прекратила свою работу. На сегодняшний день специалистов из Армении, России, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана и Украины объединяет Евразийский альянс национальных ассоциаций в сфере оценки (ЕАНАСО, <http://www.evaleurasia.org/>). Основная цель работы этого альянса — укрепление и повышение устойчивости национальных объединений. Членами альянса могут становиться не только официально зарегистрированные организации, но и неформальные объединения специалистов по оценке.

На международном уровне в настоящий момент главными профессиональными ассоциациями в области оценки являются основанная в 2003 году Международная организация по сотрудничеству в области оценки (IOCE, <http://www.ioce.net/>) и Международная ассоциация развития оценки (IDEAS, <http://ideas-global.org/>). Миссия этих организаций состоит в разработке теоретических концепций оценки и практическая помощь в развитии оценки в мире¹.

Некоммерческие организации

Некоммерческие организации, как акторы развития оценки

Работа некоммерческих организаций в области развития оценки происходит в трех направлениях: обеспечение методической поддержки, экспертиза и трансляция опыта оценивания. За счет этой работы растет число социально значимых проектов, которые имеют доступ к информации об оценке социального влияния и внедряют у себя практики оценивания.

Методическая поддержка оценки. На данный момент в мире работает множество некоммерческих организаций и фондов, которые осуществляют методическую поддержку в области оценки и являются ресурсными центрами в этой сфере. Некоммерческие организации, оказывающие методическую поддержку, не только могут разрабатывать стандарты, методики и практические инструменты оценивания, но и в некоторых случаях проводят аудит отчетов по оценке.

Часть из них поддерживает общее развитие оценки. Это, например, The Network of Networks on Impact Evaluation (NONIE, <http://www.worldbank.org/ieg/nonie/>), International Initiative for Impact Evaluation (<http://www.3ieimpact.org/>

¹Более подробно об ассоциациях в сфере оценки см. [Новые тенденции в оценке развития, 2006].

en/about/), International Institute for Sustainable Development (IISD, <http://www.iisd.org/>).

Некоторые организации оказывают поддержку при применении определенной методики измерения социального влияния. Так, консультации по методике социальной отдачи на инвестиции осуществляет Social Value International (<http://socialvalueint.org/>), метод BACO методически поддерживает Acumen Fund (<http://acumen.org/>), а при применении метода «затраты-выгоды» методические рекомендации можно получить в Robin Hood Foundation (<https://www.robinhood.org/>). Когда фонд использует авторскую методику оценки социального влияния проектов, консультации обычно проводятся только для организаций — получателей грантов. Иногда, например в случае Social Value International, за консультацией может обратиться любая сторонняя организация.

В России методической поддержкой оценки занимается пока лишь небольшое количество организаций. Крупнейшим ресурсным центром в этой сфере является Автономная некоммерческая организация поддержки и развития инноваций в социальной сфере «Эволюция и Филантропия». Деятельность организации направлена на развитие инноваций в социальной сфере через распространение и внедрение лучшего международного и российского опыта. Одно из приоритетных направлений — оценка социальных результатов благотворительных и иных некоммерческих проектов и эффективности деятельности некоммерческих организаций.

Так, «Эволюция и Филантропия» стала инициатором создания Межотраслевого профессионального объединения «Оценка проектов, программ и услуг в сфере детства». Его цель — интеграция оценки программ в практику проектов и программ в сфере детства как инструмента их развития и оптимизации. В настоящий момент в объединение входят также Ассоциация по оценке программ и политик, Благотворительный детский фонд «Виктория», Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко, Фонд «Культура детства», Научно-исследовательский центр доказательного социального проектирования, Московский психолого-педагогический университет и Федеральное государственное автономное учреждение «Федеральный институт развития образования». На сайте объединения («Об оценке просто», <http://ozenka.info/>) размещена библиотека тематических материалов, где собраны аналитические статьи, презентации, материалы конференций, а также авторские методические материалы, разработанные в рамках программы. Специалисты объединения проводят конференции, семинары и мастер-классы, а также оказывают консультационные услуги для социально ориентированных некоммерческих организаций в области мониторинга и оценки социальных проектов и программ в сфере детства.

Важная часть методической поддержки АНО «Эволюция и Филантропия» развития оценочных практик — выпуск Дайджеста публикаций

международного филантропического сообщества [Дайджест публикаций международного филантропического сообщества], тематические выпуски которого объединяют переводы актуальных материалов и аналитические статьи в сфере оценки. На сайте организации доступна библиотека материалов по оценке социальных проектов. Презентации по оценке, созданные и собранные сотрудниками «Эволюция и Филантропия», доступны на ресурсе Slideshare. Пользователи также могут ознакомиться с подборкой видеоматериалов.

Отдельным важным инфраструктурным проектом организации «Эволюция и Филантропия» является «Информационно-справочная база социальных результатов и показателей» [Информационно-справочная онлайн база...], в которой собраны данные о практических инструментах планирования, изменения и оценки социальных результатов¹.

В Санкт-Петербурге основным ресурсным центром в области оценки социально ориентированных проектов является Центр развития некоммерческих организаций (ЦРНО). В ЦРНО одновременно оказывается методическая поддержка, проводится обучение специалистов и реализуются собственные проекты по оценке программ. Так, специалисты ЦРНО обучают сотрудников некоммерческих организаций и социального бизнеса социальному предпринимательству, фандрайзингу, юридическим и бухгалтерским вопросам деятельности НКО, а также социальному проектированию. В ЦРНО регулярно проводится оценка некоммерческих проектов. Организация активно участвовала в разработке и реализации методики независимой оценки учреждений, предоставляющих социальные услуги населению в Петербурге. В 2014 году ЦРНО выпустил работу «Опыт общественной оценки качества государственных и социальных услуг в Санкт-Петербурге», в которой описаны теоретические и практические подходы к оценке качества работы государственных учреждений, оказывающих социальные услуги в сфере социального обслуживания граждан². «Общественный контроль важен не сам по себе, а в той мере, в которой по его результатам происходят какие-то реальные изменения»³ — делают вывод авторы брошюры об опыте оценки. В данный момент ЦРНО разрабатывает методику оценки эффективности благотворительных фестивалей «Добрый город» с дальнейшей апробацией.

Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив» в Новосибирске также является ресурсным центром для организаций, проводящих оценку социальных результатов своих проектов. В 2014 году в Центре был осуществлён проект «Усиление

¹ Подробнее о назначении и функционале этого ресурса см. в главе 7.

² В настоящее время независимой оценкой учреждений, оказывающих социальные услуги населению, занимается выбираемый на основе тендера оператор, который утверждается Общественным советом при Комитете по социальной политике Санкт-Петербурга.

³ [Гусева, Орлова, 2014, с. 46].

экспертного потенциала СО НКО в области оценки», поддержанная Министерством экономического развития РФ в рамках конкурсного отбора социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления субсидий из федерального бюджета. Важное мероприятие в рамках этой программы — межрегиональная «Школа Оценки», которая проходила в 2015 и 2016 годах. В 2016 году Центр провел серию открытых вебинаров по вопросам оценки результатов и эффективности социальных проектов. Эксперты организации проводят оценку социального эффекта и востребованности социальных проектов, например, проекта «Детские клубы БКО «Каритас»» Азиатской части России. В открытой библиотеке на сайте проекта представлены материалы семинаров, вебинаров, конференций, а также аналитические и публицистические издания по теории, практике и этике оценивания.

Аудит оценки

Важным аспектом институциональной поддержки развития оценки социального влияния является верификация отчётов о результатах социальных проектов. В мировой практике в качестве аудиторов нефинансовой отчетности могут выступать аудиторские и консалтинговые фирмы, социальные биржи, некоммерческие организации и их объединения, ВУЗы. В настоящее время в России оценку эффективности крупных социальных проектов чаще всего проводят консалтинговые фирмы, в том числе из Большой четвёрки. Так, PricewaterhouseCoopers создал в Петербурге «Центр корпоративной социальной ответственности ПрайсвотерхаусКуперс Высшей школы менеджмента СПбГУ»⁴, специалисты которого могут выступать экспертами по оценке социально ориентированных инициатив.

3.3. Нормативное регулирование оценки социально ориентированных проектов

Нормативное регулирование оценки социального влияния работы некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив происходит на двух уровнях. Первый уровень — уровень законодательного регулирования — объединяет документы, официально принятые правительствами разных стран и обязательные к применению всеми организациями, ведущими работу на их территории. Второй уровень профессионального регулирования составляют стандарты и инструкции по оценке, изданные профессиональными объединениями, фондами и другими организациями. Хотя эти документы не обязательны к применению всеми субъектами оценки, они содержат правила и рекомендации, которых следует придерживаться при её проведении.

⁴ <http://gsom.spbu.ru/research/csr/>.

Законодательное регулирование оценки социального влияния

Интерес государства и других регуляторов к сфере оценки социально ориентированных проектов понятен — многие такие проекты претендуют на государственную поддержку, сильно влияют на жизнь общества и требуют объективной оценки.

Законодательное регулирование оценки вводится правительствами по мере развития социальных проектов и системы их финансирования. *«Одним из важнейших факторов, который подтолкнул страны начать использовать аудит эффективности, является введение бюджетной системы, ориентированной на результаты деятельности. Такая система создает базу для проведения оценки, которая основана на введении системы определения целей, задач, условий и набора требований к использованию государственных средств на определенные виды деятельности, учитывая ожидаемые результаты»* [VII Всероссийская конференция «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере», 2014, с. 65].

Мировая практика законодательного регулирования оценки социального влияния

На сегодняшний день в мире законодательное регулирование оценки социального влияния более всего развито в государственном секторе. Основными документами, формализующими отчетность по результатам деятельности государственных органов, являются [Там же. С. 65]:

- Циркуляр № А-117 «Управление, совершенствование и использование оценки в исполнительной ветви» (США);
- Правительственный акт о деятельности и результатах» (США);
- Ключевые индикаторы деятельности (Великобритания).

Законодательство в области измерения социального эффекта наиболее детально регулирует оценку проектов в области экологии. Наиболее значимые документы в этой сфере:

- The National Environmental Policy Act (NEPA);
- Закон об измерении социального влияния в области экологии (ЕС);
- European Union Directive on Environmental Impact Assessments (ЕС);
- Strategic Environmental Assessment Directive (ЕС);
- Assessment of Environmental Effects (Новая Зеландия).

Кроме представленных выше законодательных актов в практике оценки используются методические рекомендации министерств и ведомств. Выработкой и внедрением этих документов занимаются комиссии в составе государственных органов, например, Interorganizational Committee on Principles and Guidelines for Social Impact Assessment (США), профильные комитеты Европейской комиссии¹, Консультативный комитет общественного здравоохранения (Новая Зеландия).

Законодательное регулирование оценки социального влияния в России. Законодательное регулирование оценки социального влияния проектов в России на данный момент находится в стадии становления. Оценочная деятельность регулируется системой законодательных норм, которая представляет собой иерархическую структуру.

Первый уровень регулирования, который иногда называют нормативным, составляют федеральные законы и постановления Правительства, в которых раскрываются общие подходы к проведению оценки. На втором — методическом — уровне находятся инструкции, указания и другие документы, разработанные министерствами и ведомствами, а также администрациями городов и регионов. На третьем — организационном — уровне находятся документы и регламенты относительно оценки социального воздействия, принятые в конкретной социально ориентированной организации. При анализе системы законодательного регулирования оценки социального влияния необходимо понимать, что все эти документы должны быть согласованы, ни один из них не должен противоречить документам вышестоящего уровня.

На первом уровне регулирования основным документом в области оценки социального влияния является Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» № 442-ФЗ от 28.12.2013 (ред. от 21.07.2014), в котором оговаривается необходимость оценки социально значимой деятельности организаций, получающих государственное финансирование. Российские законодатели признают, что социальные услуги гражданам могут оказывать как коммерческие, так и некоммерческие организации (социально ориентированные НКО), а также индивидуальные предприниматели. В нашей стране только идёт формирование правового поля и нарабатывается опыт реализации и оценки социальных проектов.

Закон № 442-ФЗ обязывает поставщиков социальных услуг обеспечивать *«открытость и доступность информации... о проведении независимой оценки качества оказания услуг организациями социального обслуживания»* (см. ст. 13 закона № 442-ФЗ). Российским законодательством независимая оценка на данный момент понимается как форма общественного контроля в социальной сфере, сводится к проверке качества оказания социальных услуг населению и не включает оценку эффективности социально ориентированных

¹ См. [Better regulation for better results...].

проектов. В Постановлении Правительства РФ от 14.11.2014 № 1202 «О порядке осуществления координации деятельности по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования и общего методического обеспечения проведения указанной оценки» фиксируются требования к методическому обеспечению оценки. *«Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации осуществляет координацию деятельности по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования»*, что говорит о первых шагах к качественной оценке социальных проектов. Только недавно в России на законодательном уровне зашла речь о разработке стандартов социальных услуг.

В статье 23.1 закона № 442-ФЗ ограничен круг организаций, являющихся объектами оценки: *«Независимая оценка качества оказания услуг организациями социального обслуживания проводится в отношении организаций социального обслуживания, находящихся в ведении федеральных органов исполнительной власти, и организаций социального обслуживания субъектов Российской Федерации, других организаций социального обслуживания, в уставном капитале которых доля Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в совокупности превышает пятьдесят процентов, а также в отношении иных негосударственных организаций социального обслуживания, которые оказывают государственные, муниципальные социальные услуги»*. Этот круг очень узок и не включает негосударственные социальные инициативы.

Оценка социального влияния не является объектом Федерального закона от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» и Приказа Минэкономразвития России от 20.05.2015 № 299 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Требования к отчету об оценке (ФСО № 3)», регулирующих оценочную деятельность в России. Однако в этих законодательных актах можно получить полезную информацию о требованиях к составлению и содержанию отчета об оценке, информации, используемой в отчете об оценке, а также к описанию методологии и расчетам.

На методическом уровне регулирования определяются порядки и объемы предоставления субсидий для некоммерческих организаций и социальных предпринимателей, даются методические рекомендации для предоставления заявок на конкурс, публикуются формы отчетов. Эта информация публикуется обычно на сайтах общественных палат и профильных комитетов регионов¹. Особое значение на этом уровне имеют документы, выпущенные Министерством экономического развития Российской Федерации, поскольку

¹ См., например, документы ресурсного центра общественной палаты Хабаровского края [В помощь НКО, 2015].

ку именно это ведомство в соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях» занимается поддержкой социально ориентированных НКО.

Руководитель ЦРНО А. В. Орлова поясняет, что в России оценка социальных проектов регулируется через разработку Министерством экономического развития РФ методических рекомендаций по оценке эффективности мер, направленных на развитие социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации. Кроме того, Министерство экономического развития РФ проводило в последние годы оценку эффективности региональных программ поддержки СО НКО, включая региональные конкурсы проектов СО НКО. Отчеты по результатам оценки можно найти на сайте <http://www.nko.esopomy.gov.ru/>. В формах отчётности по проектам, поддержанным государственными и муниципальными властями, чаще всего заложены требования количественной оценки социальных результатов. В целом за последние годы в нашей стране культура оценки эффективности социальных проектов возросла².

Наконец, на организационном уровне могут быть приняты стандарты и регламенты проведения оценки социального влияния, обязательные для исполнения сотрудниками некоммерческой организации или социального предприятия.

Профессиональное регулирование оценки социального влияния

Исторически основы профессионального регулирования в сфере оценки некоммерческих проектов заложили благотворительные и иные фонды, проводящие конкурсы социальных проектов и программ. Чтобы иметь чёткие критерии отбора проектов, фонды разрабатывали положения о конкурсах, которые послужили базой для оценки проектов в социальной сфере. Важной частью профессионального регулирования также являются документы, выпущенные профессиональными ассоциациями оценщиков.

Руководящие документы по принципам оценки. Каждая ассоциация оценки выпускает официальный документ, в котором фиксируются принципы проведения оценки. Эти документы содержат требования к квалификации оценщика, методам оценивания, процедуре проведения оценки, содержанию отчета по ее результатам, ответственности оценщика и этическим нормам оценивания.

Этические и профессиональные кодексы. В этических и профессиональных кодексах разбираются вопросы ценностей при проведении оценки, ожидаемое и запрещенное поведение оценщика, вопросы конфиденциальности и защиты информации и персональных данных, ответственность за результаты проведения оценки³.

²Интервью с А. В. Орловой 4 мая 2016 г. в Санкт-Петербурге. Интервьюер Боброва О. С.

³См., например, [Этический кодекс в области оценки социальных программ, проектов и услуг в сфере детства].

Профессиональные стандарты. Профессиональные стандарты — документы, которые устанавливают требования к уровню образования, специализации, опыту работы оценщика. Профессиональные стандарты содержат также минимальный набор компетенций, которым должен обладать специалист, оценивающий социальное влияние и социальную эффективность проекта. Профессиональный стандарт содержит:

- общие сведения о специальности;
- описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности);
- характеристики обобщенных трудовых функций и трудовых действий;
- сведения об организациях — разработчиках профессионального стандарта.

Хотя в Российской Федерации принят и обязателен к применению профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности» [Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 539н], он не может напрямую применяться к специалистам, оценивающим социальные проекты. Для этой области оценки профессиональный стандарт находится в стадии разработки.

Критерии и требования фондов. Критерии и требования фондов и других доноров, которые предоставляют поддержку некоммерческим организациям и социальным предпринимателям, зависят от уставных целей и выделенных направлений работы. В российской практике критерии и требования обычно описываются обобщенно, уточнить их помогают сотрудники фонда при рассмотрении конкретных заявок на предоставление финансирования¹.

Тиражирование опыта некоммерческих организаций в сфере оценки

Важной частью институциональной поддержки развития оценки является публикация отчетов некоммерческих организаций, проводящих оценку и мониторинг своих проектов. Благодаря этой работе не только строятся и развиваются отношения с донорами, но и передается и отбирается лучший

¹ См., например, [Требования конкурса «Социальный предприниматель-2016» фонда «Наше Будущее»], [Конкурсный отбор социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления в 2015 году субсидий из федерального бюджета].

опыт в сфере оценивания. Приведем лишь несколько примеров качественных отчетов по результатам реализованных программ:

- Отчеты Санкт-Петербургской благотворительной общественной организации помощи бездомным «Ночлежка».
- Отчеты Фонда поддержки и развития филантропии «КАФ».
- Социальная отчетность благотворительного фонда «Виктория».

На некоторых сайтах, посвященных поддержке развития некоммерческих организаций и проектов, составляются подборки отчётов и кейсов для накопления и суммирования опыта. Например, обширная коллекция материалов оценок качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования собрана на сайте «Независимая оценка в социальной сфере», созданном в городе Перми [Портал «Независимая оценка в социальной сфере»].

В разных регионах России некоммерческие организации и гражданские активисты проявляют всё больший интерес к независимой оценке социальных услуг и проектов, что позволяет надеяться на появление в ближайшие годы многочисленных примеров положительного влияния результатов оценки на их качество и эффективность.

3.4. Обучение в области оценки

На сегодняшний день многие университеты и школы мира выпускают специалистов по оценке социального эффекта государственных политик и социально ориентированных проектов и программ по программам магистратуры и MBA. Это, например, UNSW Australia Business School of Business, Yale School of Management, University of Salford, Stanford Graduate School of Business. Сертифицированное обучение по оценке в целом и по отдельным методикам проводят и профессиональные организации оценщиков.

В России на сегодняшний день перечень организаций, обучающих оценке социально ориентированных проектов и программ, ограничен. В основном обучение по этой специальности проводится в форме краткосрочных курсов или семинаров.

Так, Высшая Школа Менеджмента при СПбГУ уже несколько лет при поддержке Citibank проводит образовательные программы по социальному проектированию, делаются попытки привить начинающим социальным предпринимателям навыки измерения эффективности их проектов.

С 1 марта по 30 ноября 2014 года при поддержке Министерства экономического развития РФ прошёл всероссийский образовательный проект

по формированию экспертно-аналитической гражданской сети, в рамках которого представители социально ориентированных НКО по всей стране прошли обучающий очно-заочный курс по основам оценочной деятельности.

Дистанционные курсы и вебинары по методике оценки проводят Международная Сеть «Оценка Программ», Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив», профессиональное объединение «Оценка проектов, программ и услуг в сфере детства».

С 2004 года в России работает Институт оценки программ и политик под руководством Д. Б. Цыганкова. Институт проводит оценку регулирующего воздействия нормативных правовых актов и социально-экономических последствий законов, в том числе расчёты и моделирование, мониторинг и оценку качества законодательной деятельности, способствует развитию потенциала оценки и мониторинга в организациях некоммерческой сферы. В этой организации проводятся семинары, тренинги, вебинары, коллоквиумы, а также курсы дополнительного образования для государственных служащих и представителей некоммерческих организаций, в том числе — по оцениванию программ и оценке регулирующего воздействия.

Магистерские программы по социальному проектированию и оценке открыты в Московском государственном психолого-педагогическом университете. В учебные планы этих программ, помимо общих психолого-педагогических дисциплин, входят курсы, посвященные оформлению и реализации социально значимых проектов. Магистерская программа «Проектирование психолого-педагогической деятельности в негосударственных организациях», открытая в 2014 году, направлена на обучение специалистов некоммерческих негосударственных организаций, помогающих уязвимым слоям населения. Вторая программа, «Доказательное проектирование и оценка программ в области управления социальными рисками в сфере детства», набор на которую открыт с 2016 года, ориентирована на подготовку специалистов социальных организаций, работающих в сфере помощи детям, подросткам и семьям.

ГЛАВА 4

Оценка эффективности работы некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив

4.1. Методики измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности

Организации некоммерческого сектора, социальные предприниматели и инициаторы социальных проектов достигают в своей работе преимущественно социальных результатов. Однако для привлечения финансирования, контроля расходования средств, определения эффективности их использования с точки зрения экономического и инвестиционного анализа необходимо также рассматривать экономическую, коммерческую и бюджетную эффективность.

Для их измерения в контексте некоммерческой и социально направленной деятельности используются методы экономической теории и эконометрики, экономического и финансового анализа, а также методы оценки инвестиционных проектов.

Рассмотрим три группы показателей эффективности:

- показатели бюджетной эффективности;
- показатели экономической эффективности;
- показатели коммерческой эффективности («инвестиционной» привлекательности некоммерческих проектов).

Показатели бюджетной эффективности

Бюджетная эффективность для социальных организаций определяется так же, как и для иных субъектов коммерческого сектора. Для некоммерческих социальных проектов методики измерения и интерпретации полученных данных имеют определенные нюансы.

Основной для оценки бюджетной эффективности служат финансовые документы, где должны быть отражены:

- доходы (с указанием источника поступления);
- текущие расходы, связанные с проектами и иной уставной деятельностью;
- хозяйственно-административные расходы, связанные с управлением организацией, содержанием имущества и пр.

Важнейшими документами анализа бюджетной эффективности являются смета и бюджет проекта. В смете раскрывается план затрат по проекту. Смета НКО включает затраты по уставной деятельности и административно-хозяйственные расходы. Статьи сметы лимитированы суммой имеющихся у организации или привлеченных целевых средств.

Бюджет является документом, в котором план по затратам сравнивается с фактическими расходами. Кроме расходных статей бюджет содержит статьи доходов, а также отражает движение денежных и инвестиционных активов. Сметы или бюджеты составляются как для отдельных проектов и программ, так и для планирования доходов и расходов организации в целом. В отдельных случаях целесообразно вести бюджет движения денежных средств, отражающий поступления и выплаты в режиме реального времени, а при наличии собственных основных средств — бюджет, учитывающий их наличие и движение.

Оценка бюджетной эффективности выполняется и по расходной, и по доходной частям сметы. Анализ в соответствии с произведёнными затратами (так называемый затратный подход) имеет широкое распространение в связи со сложностью прямой оценки полученных результатов. Этим объясняется интерес к сметам и их исполнению как порой единственной возможности контроля исполнения проекта.

Особое внимание необходимо уделить доходной составляющей планирования, так как от типа поступлений средств зависят возможности их использования. Так, например, членские взносы, если они предусмотрены в организации, обычно идут на административно-хозяйственные нужды, а пожертвования и иные внешние поступления могут быть целевыми (на строго определённый проект) или «на уставную деятельность». При этом большую часть поступивших сумм организация должна потратить на проекты. В частности, из благотворительных пожертвований, согласно закону «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» № 135-ФЗ от 11.08.1995 (ред. от 05.05.2014), на управленческие расходы может быть использовано не более 20% поступивших средств. Остальные 80% нецелевых поступлений можно использовать на любые проекты в рамках Устава организации.

При наличии коммерческой деятельности, чистая прибыль у некоммерческих организаций также относится к целевым поступлениям, то есть является ещё одним источником финансирования проектов организации, а не распределяется между собственниками или учредителями. Таким образом, некоммерческим организациям и иным инициаторам социальных проектов необходимо учитывать и контролировать:

- поступление денежных средств с указанием вида доходов (это особенно важно для целевых поступлений, так как направление их расходования строго ограничено законом);
- поступление материальных ресурсов, приобретенных для реализации отдельных проектов или для общехозяйственных нужд¹;

¹ Контроль материальных ресурсов позволяет при необходимости своевременно привлекать дополнительное финансирование и выявлять неэффективно используемые материальные ресурсы.

- расходование денежных средств и материальных ресурсов в соответствии с их целевым назначением²;
- потребность организации или проекта в денежных средствах (для своевременного поиска средств и предотвращения кассовых разрывов³).

Бюджетная эффективность при этом оценивается по степени выполнения бюджетов и смет, количественным показателям реализации проекта (число проведённых мероприятий, число включенных в программу людей, объём и количество оказанных услуг и пр.), соответствии затрат и результатов плану, своевременности оплаты счетов и наличию необходимых ресурсов в соответствующие моменты времени⁴.

Показатели экономической эффективности

Методы оценки экономической эффективности можно условно разделить на две подгруппы — технико-экономические показатели проектов (деятельности) и теоретические модели.

Технико-экономические показатели эффективности проектов или деятельности организаций во многом соответствуют используемым индикаторам в анализе коммерческой деятельности и в обоснованиях инвестиционных проектов при привлечении финансирования. Во-первых, это натуральные показатели, например: производительность (как отдача на используемые ресурсы), прирост объёма деятельности, повышение качества оказываемых услуг, снижение трудоёмкости (ресурсоёмкости). Во-вторых, стоимостные показатели, описывающие результаты работы, такие как сумма средств, необходимых для запуска проекта; текущие расходы на реализацию; экономические доходы от проекта. К технико-экономическим также относят и временные показатели — такие как сроки запуска и реализации проекта.

Не все показатели, используемые для коммерческих организаций, можно рассчитать и для некоммерческих проектов за счёт только экономических результатов. Например, все показатели, связанные с доходной стороной проекта — непосредственно доход, чистая прибыль проекта, рентабельность или срок окупаемости — без учёта социальных результатов. Денежное выражение социальных результатов и интеграция их при анализе общего

² Если в некоммерческой организации есть нецелевые средства, они все равно должны быть потрачены на ведение уставной деятельности.

³ Кассовый разрыв – превышение суммы средств, которые необходимо затратить, над имеющимися в распоряжении.

⁴ Подробнее о финансовом учёте в некоммерческих организациях в брошюре ЦРНО [ЦРНО, 2012] и на сайте проекта НКО-Плюс.

результата позволяют использовать экономические итоги в расчёте общей эффективности проекта.

Тем не менее, даже без учёта социального эффекта проекты можно сравнивать, например, по экономической эффективности, если:

- они обеспечивают равный объём «продукции» — решаемых вопросов, оказываемых услуг — при сопоставимом качестве;
- для их запуска и реализации необходимо примерно одинаковое время;
- требуются сопоставимые суммы затрат на их обеспечение.

Теоретические модели. Авторы исследований по анализу эффективности в некоммерческом секторе [Борисова, Полищук, 2008], [Борисова, Пересецкий, Полищук, 2010] предлагают рассматривать некоммерческие организации как экономические единицы и использовать для описания эффективности их работы модели экономической теории (например, кривую производственных возможностей, которая используется для анализа деятельности отдельной организации или отрасли в целом).

Некоммерческие организации и социальные проекты следует рассматривать как *«производственную единицу, производящую определённые блага и затрачивающую те или иные ресурсы»* [Kendall, Knapp, 2000]. Тот факт, что прибыль, в отличие от коммерческих организаций, не присваивается и не перераспределяется, не влияет на трактовку. При этом эффективность как экономическое понятие подразумевает максимальное использование возможностей при имеющемся количестве ресурсов. Это соответствует концепции кривой производственных возможностей, показывающей возможные варианты максимальной результативности. Отклонения «внутрь» границы указывают на неполное или недостаточное эффективное использование ресурсов. Измерить отклонение можно с помощью функции расстояния [Shephard, 1970] — соотношения длины отрезков соединяющих начало координат с имеющейся точкой, с отрезком до такой же точки на границе производственных возможностей.

Данный подход не требует денежного выражения результатов деятельности, а только их количественного подсчёта, хотя также может быть применён и к затратам организации.

Плюсом данного метода можно назвать также возможность аппроксимации результатов однотипных организаций с последующим выделением «лидеров» отрасли и возможностью сопоставления результатов организации или проекта с «конкурентами» и отраслью в целом. Аппроксимация требует применения методов линейного программирования или построения функций на основе эконометрических методов.

Показатели коммерческой эффективности

В российской и зарубежной практике выделяют две группы методов оценки инвестиционных проектов, позволяющих оценить такие характеристики проекта, как доходность, ликвидность, рискованность и прочие аспекты эффективности вложений:

1. **статические методы**, которые не учитывают время осуществления затрат и получения результатов, используют данные бухгалтерского учёта без пересчёта их на фактор времени;
2. **динамические методы**, учитывающие изменение ценности денег во времени через дисконтирование денежных затрат и поступлений или через сопоставление дисконтированных будущих поступлений с исходными инвестиционными затратами.

К первой группе показателей относят коэффициент рентабельности инвестиций (ROI), показывающий соотношение чистой прибыли проекта и вложенных средств, а также срок окупаемости проекта (PP) — минимальное время, в течение которого чистый денежный поток проекта позволит вернуть вложенные средства.

Ко второй группе относят следующие показатели:

- **чистую приведенную стоимость проекта (NPV)**, отражающую соотношение суммы всех дисконтированных будущих поступлений и первоначальных инвестиций;
- **индекс прибыльности (PI)** — отношение тех же сумм друг к другу;
- **дисконтированный срок окупаемости (DPP)**, который показывает срок покрытия суммарным скорректированным во времени чистым денежным потоком дисконтированных затрат;
- **внутреннюю норму прибыли (IRR)** — ставку дисконта, при которой $NPV = 0$ (то есть норму доходности, при которой дисконтированные поступления равны необходимым вложениям).

Все эти методы предполагают наличие первичных инвестиций, текущих расходов по проекту, а также дохода или денежно выраженного эффекта от проекта. На разнице поступлений и расходования средств строятся формулы всех представленных выше показателей. Соответственно, применение их в исходном виде возможно только для деятельности, имеющей явные денежные доходы. Для проектов и организаций, основной эффект

деятельности которых — социальный, формулы требуют адаптации с учётом монетизации последнего. В частности, предлагаются видоизменённые показатели, принимающие во внимание только социальный эффект или сумму социального и коммерческого результата. В первом случае в стандартных формулах расчёта финансовый доход или чистый денежный поток заменяется на социальную ценность, а к названию показателя прибавляется буква S (social): SROI, SNPV, SPI и т.д., а для суммирующего показателя — буква T (total): TROI, TNPV, TPI и т.д. При этом социальная ставка дисконтирования рассчитывается отдельно и отличается от ставки для финансового результата и имеет под собой другую базу расчёта. Выбирать проекты предлагается, соответственно, по следующим критериям.

Таблица № 4

Критерии выбора социально ориентированных проектов и программ, в соответствии с инвестиционными показателями эффективности

Показатель	Критерий отбора проекта
Социальная рентабельность SROI	Максимальное значение показателя
Общая рентабельность проекта TROI	Значение показателя больше нуля
Чистая приведенная социальная стоимость SNPV	$SNPV > 0$
Коэффициент общей чистой приведенной стоимости — TNPV	$TNPV > 0$
Индекс социальной доходности — SPI	$1 < SPI < \max$
Сводный индекс доходности — TPI	$TPI > 1$
Коэффициент внутренней нормы социальной доходности — IRSR	$IRSR > \text{социальной ставки дисконтирования}$

Источник: [Богуславская, Рождественская, 2013, с. 662].

В исследованиях, предлагающих прямое перенесение индикаторов инвестиционной эффективности на деятельность некоммерческих организаций и проектов, не рассматривается расчет социальных эффектов в денежном выражении, особенно если речь идёт о качественных, а не количественных показателях. Кроме того, сбор и обработка данных для подобного анализа требует значительного времени, а отсутствие единых правил и алгоритмов расчётов приводит к субъективности в оценке и снижению достоверности результатов.

Несмотря на неоспоримую важность мониторинга и оценки показателей экономической, бюджетной и финансовой эффективности некоммерческой организации и социального предприятия, ключевой составляющей эффективности всех социально ориентированных проектов является эффективность социальная.

4.2. Подходы к описанию и измерению социальных результатов и социального эффекта

На сегодняшний день существует четыре общих подхода к получению информации о социальных результатах и социальном эффекте программы или проекта¹:

- парадигма «истории и кейсы» (case-based approaches);
- экспериментальный подход (experimental approach);
- статистические методы;
- теоретический подход (theory based approach).

Парадигма «истории и кейсы». В рамках данного подхода анализируются конкретные случаи, которые касаются отдельных людей или групп, отраслей и территорий, вовлеченных в социально ориентированный проект. Сравнение этих кейсов позволяет ярко проиллюстрировать полученные социальные результаты и социальный эффект, даже если социальный эффект был достигнут лишь в единичных случаях. В настоящее время в России для описания социальных результатов некоммерческих организаций используется в основном метод кейсов.

Экспериментальный подход. В рамках экспериментального подхода результаты для выгодоприобретателей социально ориентированной программы (опытная группа) сравниваются с результатами для группы, не принимавшей участия в программе (контрольная группа). Стандартом при проведении такого рода исследований является использование рандомизированного контролируемого испытания (РКИ). Хотя применение этого метода для анализа социальных результатов и эффекта работы социально ориентированных проектов имеет некоторые ограничения (квалификационные требования, необходимость выделения значительных ресурсов, этические ограничения), он считается достаточно эффективным, особенно в сочетании с другими подходами [Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2016].

¹ В рамках данного пособия под социальным проектом или программой, для которых определяется социальный эффект, мы будем понимать деятельность некоммерческой организации, социального предпринимателя или частных лиц, которая направлена на достижения конкретных значимых для общества целей, с использованием определенной методики и ограниченная во времени. Термины «программа» и «проект» в данном случае являются синонимами, хотя программа подразумевает больший масштаб деятельности, большую ее продолжительность и может включать в себя несколько проектов (определения см., например, [Оценка программ: методология и практика, 2009, с. 10]).

Экспериментальный подход позволяет выделить ту часть социального эффекта, которая является результатом осуществления конкретной программы, и отдельно увидеть другие факторы, которые оказывают влияние на результат. При использовании методики социальной отдачи на инвестиции (SROI) экспериментальный подход позволяет оценить атрибуцию (attribution) проекта.

Статистические методы. В рамках статистических методов анализируется численная информация, описывающая социальный эффект проекта. В рамках этого направления существует множество методик, в том числе регрессионный анализ, корреляционный анализ, построение статистических моделей. Хотя основной целью статистического анализа считается выявление связи осуществленных действий и полученного социального эффекта, его также можно использовать для определения атрибуции и собственной значимости программы (deadweight).

Моделирование. Моделирование предполагает построение логической модели и / или логической матрицы проекта. При использовании этого подхода подробно описываются все логические связи, которые позволяют превратить вложенные ресурсы в конкретный социальный эффект. В результате моделирования заинтересованные лица получают подробное описание того, как программа влияет на выгодоприобретателей и других стейкхолдеров.

Поскольку все подходы имеют слабые и сильные стороны, для достижения максимальной полезности следует комбинировать их, используя как качественные, так и количественные методы. *«В прошлом специалисты в области оценки яростно спорили, какие методы являются точными, а какие — нет, и можно ли считать ценными и заслуживающими доверия не только количественные, но и качественные методы. ... Сейчас споры разгорятся с новой силой, на этот раз по поводу того, правильно ли считать рандомизированный экспериментальный подход с использованием контрольной группы **золотым стандартом** для оценки влияния.*

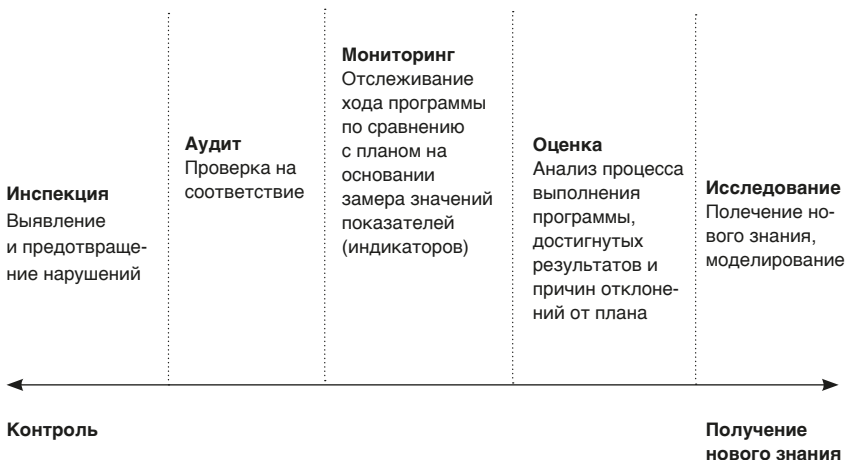
Достоверность экспериментальных и количественных методов никогда не подвергалась сомнению. К 1990-м годам достойными уважения были, наконец, признаны и качественные методы. Сегодня особенно ценится применение смешанных методов. Профессионалы в области оценки пришли к согласию, что нужно знать и применять различные методы в зависимости от специфики конкретных вопросов задания и потребностей заинтересованных сторон» [Пэттон, 2009, с. 370].

4.3. Место оценки в управлении социально ориентированным проектом. Виды оценки

При анализе проекта используются следующие инструменты, основанные на сборе и интерпретации данных о программе: мониторинг, аудит, инспекция, исследование и оценка.

Рисунок 2

Оценка как функция контроля и получения нового знания



Источник: [Кузьмин, 2014, с. 53].

Таблица № 5

Инструменты анализа проекта

Применяемый инструмент	Цель использования инструмента	Данные, которые являются основной работы
Инспекция	Проверка при наличии отклонений и нарушений как форма внешнего или внутреннего контроля, а также выявление нарушений в ходе проекта, анализ их последствий	Документация по программе, информация мониторинга
Аудит	Проверка соответствия действий ранее запланированным и / или формальным требованиям к экономичности, эффективности и результативности	Документация по программе
Мониторинг	Выяснение текущего состояния проекта в процессе его выполнения, сочетает цели контроля и получения нового знания	Значения заранее выбранных индикаторов
Оценка	Вынесение суждения о программе, оценка ее эффективности; направлена на получение новых знаний о программе и ее совершенствование	Информация от стейкхолдеров

Применяемый инструмент	Цель использования инструмента	Данные, которые являются основой работы
Исследование	Первичной целью является выявление новых закономерностей для последующего планирования, получение новых знаний, оценка эффективности — вторична	Весь комплекс сведений и знаний о программе

Источник: адаптировано из [Автономов, Хананашвили, 2010, с. 64], [Кузьмин, Кошелева, 2009, с. 22–24].

В соответствии с этапом реализации проекта выделяют несколько видов оценки:

1. **Первоначальная оценка** («formative evaluation») проводится при планировании проекта или в случае его существенного изменения.
2. **Текущая оценка** («process evaluation») проводится с момента начала проекта до момента его окончания и связана с процессом мониторинга.
3. **Оценка достижения результата** («outcome evaluation») связана с анализом степени достижения поставленных целей и является базой для проведения аудита или инспекции.
4. **Оценка воздействия** («impact evaluation») направлена на осмысление результатов работы и связана с вовлечением стейкхолдеров проекта. Часто под термином «оценка» вообще понимается именно оценка воздействия.

По информационному наполнению выделяют следующие виды оценки [Кенел, стр. 32]:

- **оценка адекватности** (оцениваются логика программы, удовлетворенность заинтересованных сторон, потенциал развития, финансовая устойчивость);
- **оценка влияния** (оцениваются ожидаемые и непредвиденные результаты деятельности);
- **оценка операционной результативности** (оценивается оптимальность использования ресурсов).

По источнику оценки выделяют:

- **самооценку**, то есть ситуацию, когда оценивание проводят сами участники программы;
- **внутреннюю** (формирующую, децентрализованную) оценку, которую проводят сотрудники, не принимающие участия в программе;
- **внешнюю оценку** (независимую, суммативную), проводимую сотрудниками других организаций или привлеченными экспертами;
- **комбинированную оценку**, в которой одновременно участвуют несколько представленных выше групп.

Оценка, ориентированная на использование. Стейкхолдерский подход к оценке социальных результатов. Оценка, ориентированная на использование (utilization-focused evaluation), представляет собой процесс, в ходе которого консультант и основные пользователи совместно принимают решения относительно всех параметров исходя из того, каким образом будут применяться результаты оценки [Пэттон, 2009а, с. 113]. Данный подход к оценке социальных результатов имеет следующие отличительные особенности:

1. При проведении оценки заранее определяются стейкхолдеры, которые будут пользоваться ее результатами.
2. Результаты оценки должны обеспечить стейкхолдеров информацией, необходимой для принятия решений.
3. Стейкхолдеры принимают активное участие на всех этапах оценки.

Применение этого подхода позволяет в первую очередь повысить вероятность дальнейшего использования результатов оценки, а также включать основных стейкхолдеров в процесс управления проектом. Основные недостатки этого подхода — возможная необъективность и потеря качества, серьезным риском является также изменение запросов стейкхолдеров в процессе работы¹.

Развивающая оценка. Развивающая оценка (developmental evaluation) — это инструмент работы с инновационными проектами, призванный

¹[Quinn Patton, 2013]

«поддерживать инновационное и адаптивное развитие в сложных динамических средах, приносить в процессы инновации и адаптации оценочные вопросы, оценочную логику, а также сбор и отчётность для того, чтобы поддержать проект, программу, продукт и / или организационное развитие через своевременную обратную связь» [VII Всероссийская конференция «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере», 2014, с. 9]. Развивающая оценка имеет следующие отличительные черты.

Таблица № 6

Отличительные черты развивающей оценки

Традиционная оценка	Оценка нового поколения (Next Generation Evaluation)
Ориентация на отдельные программы и проекты	Ориентация на всю систему в целом
Утверждённый план оценки, предполагающий выпуск промежуточных и годовых отчётов	Краткосрочные оценочные циклы, основанные на получении обратной связи с помощью альтернативных форматов взаимодействия в режиме реального времени
Традиционные методы сбора данных	Инновационные и нередко цифровые методы сбора данных
Едиственный фонд + единственный грантополучатель = одна оценка	Распределение обязанностей между множеством организаций с целью сбора данных и получения информации из различных источников
Традиционные способы подготовки и презентации отчётов	Разнообразные методы визуализации данных и использование инфографики
Сбором информации занимается оценщик	Сбором данных занимаются все причастные стороны, которые в дальнейшем становятся пользователями полученной информации

Источник: [Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2014, с. 6].

ГЛАВА 5

Алгоритм измерения социального эффекта
деятельности

Измерение и оценка социальных результатов и социального эффекта проходит в несколько этапов. При применении различных методик их количество может отличаться, но общепринято выделение пяти крупных этапов: постановка цели, выделение заинтересованных сторон, построение логической модели, оценка, а далее — отчет о проведенном исследовании и внесение необходимых изменений в работу проекта (см., например, [Proposed Approaches to Social Impact Measurement..., 2014, p. 3]).

Однако авторы считают необходимым выделить выбор методики и инструментов измерения и создание отчета о проведенном исследовании как отдельные этапы — для того, чтобы акцентировать внимание на их важности. В данном разделе они будут описаны кратко, более подробный анализ представлен в разделах, посвящённых каждому из них.

Рассмотрим этапы исследования по оценке и измерению социального эффекта.

Этап 1. Определение целей проведения оценки и измерения социального эффекта. Грамотная постановка целей позволяет осуществить оценку наиболее эффективно, получив при этом действительно необходимые для развития социально ориентированного проекта результаты. Различия в возможной постановке целей связаны в первую очередь с различиями в интересах стейкхолдеров проекта. Также на этом этапе должны быть проанализированы ресурсные ограничения (в первую очередь человеческие, а затем финансовые ресурсы).

Здесь же определяются масштабы исследования: будет ли оцениваться отдельный проект, направление работы или работа организации в целом, будет ли оценка касаться определенного года или будут проанализированы данные за несколько лет и т.д.

Этап 2. Выделение и вовлечение заинтересованных сторон. Следующим ключевым моментом является определение заинтересованных сторон социально ориентированного проекта (стейкхолдеров). Для полноценного анализа необходимо определить всех стейкхолдеров, независимо от того, являются ли они получателями социального эффекта. В дальнейшем подробный анализ стейкхолдеров помогает сделать более широкие выводы из полученных данных и охватить максимальную аудиторию при составлении отчетов о проведенном исследовании.

Этап 3. Построение системы индикаторов. При наличии заданных ресурсных ограничений и с учетом специфики целей исследования на данном этапе необходимо выбрать конкретную методику и инструменты, с помощью которых будет в дальнейшем проводиться исследование.

Этап 4. Проведение исследования. Этот этап связан с выбором методики, по которой будет оцениваться социальный эффект, сбором и анализом информации. После этого проводится оценка и измерение социальных результатов и социального эффекта.

Этап 5. Создание отчета об оценке и его дальнейшее использование. В качестве отдельного этапа исследования в данной работе выделено создание отчета об оценке, рассмотрены структура такого отчета и требования к предоставляемой в нем информации с учетом интересов всех стейкхолдеров и действующего законодательства. Логическим завершением проведенного исследования по измерению социального эффекта является внесение изменений в работу программы для повышения ее эффективности. На этом этапе также важно проанализировать, были ли достигнуты поставленные в начале исследования цели, и при необходимости изменить систему оценки.

Применяя системный подход при оценке социального эффекта, следует исходить из следующих предпосылок [Preskill, Sprik, p. 5]:

- Сложные системы, которые подвергаются оценке, постоянно меняются.
- В этих системах все части связаны между собой и воздействуют друг на друга.
- При анализе важно учитывать контекст.
- Каждая ситуация уникальна, и в связи с этим лучше уделять внимание лучшим принципам, чем лучшим практикам.
- Действие и получаемый эффект не всегда прямо и непосредственно связаны, Зависимость между ними может быть довольно сложной.

Создание комплексной системы оценки и измерения социального эффекта — трудоемкий и длительный процесс. На практике эта система может создаваться постепенно в течение нескольких лет, когда от расчета отдельных индикаторов эффективности проекта организаторы приходят к созданию комплексной методике.

5.1. Определение целей при оценке и измерении социального эффекта

Адекватный выбор целей на стадии планирования работы по оценке социального эффекта позволяет впоследствии получить именно те результаты, которые на данный момент необходимы для существования и развития социально ориентированного проекта.

Хотя точная постановка целей во многом зависит от конкретной ситуации, при работе над целями рекомендуется использовать методику SMART.

Согласно этой методике, поставленные при оценке социально ориентированного проекта цели должны удовлетворять следующим критериям.

Конкретность (Specific). Это в первую очередь означает, что все участники исследования понимают и интерпретируют поставленные цели одинаково. В идеальном случае на этом этапе должны быть составлены документы (техническое задание, пояснительная записка), в которых цели получили бы окончательную формулировку.

Измеримость (Measurable). Цели оценки должны быть сформулированы с использованием не только качественных, но и количественных показателей, поскольку именно на основании количественных показателей можно судить о степени достижения целей. Если измерение целей представляет проблему, можно остановиться на описании получаемого эффекта [Автономов, Хананашвили, 2010, с. 33].

Достижимость (Achievable). Этот критерий особенно важен в связи с ресурсными ограничениями. Поскольку система оценки социального эффекта может строиться постепенно (от расчета отдельных показателей к созданию системы целостной оценки), при планировании исследования важно установить, какая именно часть работы будет сделана в текущем периоде.

Реалистичность (Realistic). При планировании оценки социального эффекта необходимо понимать количество и состав затрат, а также потребность в квалифицированных сотрудниках и дополнительном времени для проведения работы. Реалистичность в постановке целей также означает, что затраты на проведение оценки социального эффекта будут компенсированы за счет внутренней эффективности проекта либо за счет привлечения в проект дополнительных внешних ресурсов (приход волонтеров, инвесторов, оказание благотворительной помощи и т.д.).

Обозримость во времени (Time-dependent). При постановке целей необходимо, во-первых, принять решение о длительности исследуемого периода (берутся данные за год, несколько лет или десятилетие, делается краткосрочный или долгосрочный прогноз). От выбранного для исследования периода во многом может зависеть выбор методики исследования.

Кроме того, на практике при постановке целей оценки социального эффекта необходимо ответить на следующие важные вопросы:

Поможет ли оценка социального эффекта решить текущие и стратегические проблемы проекта? Поскольку оценка производимого социального эффекта является инструментом повышения внутренней эффективности, рекомендуется связать процесс оценки с процессами текущего и стратегического планирования (см., например, [Impact assessment guidelines, 2009, p. 29]).

Соответствует ли план оценки соответствия современному законодательству? Хотя в России законодательство в области оценки социального эффекта работы некоммерческих организаций, социальных предпринимателей и социально ориентированных проектов только начинает

разрабатываться, необходимо ознакомиться с понятиями и критериями, которые уже присутствуют в законодательных актах. Если организация участвует в грантовых конкурсах, при разработке плана исследования целесообразно ознакомиться с этими документами.

Будет ли информация, полученная в результате оценки, понятна и полезна сотрудникам, инвесторам, работникам государственных органов и другим важнейшим стейкхолдерам проекта? Грамотное планирование оценки позволяет получить информацию, которая будет понятна и полезна всем заинтересованным сторонам. Однако целесообразно сконцентрироваться на интересах нескольких наиболее важных групп. Данное утверждение может считаться спорным с точки зрения теории оценки, но практика доказывает его действенность. Так, результаты последних исследований показывают, что наиболее важная причина оценки социального эффекта — влияние на лиц, которые принимают решения относительно финансирования проектов (с этим согласилось 93% опрошенных) [Influencing Impact..., 2015, p. 26].

5.2. Применение стейкхолдерского подхода

Каждый социальный проект или некоммерческая инициатива находится в непрерывном взаимодействии с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. В литературе по менеджменту их принято называть стейкхолдерами (от англ. stakeholder, т.е. имеющий «stake» — определенную долю, ставку, интерес в организации или проекте).

В 1980-х Р. Фримэн предложил концепцию стейкхолдер-управления, при котором при осмыслении деловых стратегий привлекается внимание к группам лиц или индивидуумам, которые могут затрагивать организацию или на которых организация воздействует при достижении своих целей [Freeman, 1984]. Интерес, проявленный учёными к новой категории стейкхолдеров, был связан с поиском ответов на вопросы: «Перед кем и за что корпорация ответственна?» и «На кого корпорация работает?». Понятно, что стейкхолдеры есть не только у корпораций, но и у НКО и любых других формальных или неформальных организаций.

На русский язык термин «stakeholder» переводится как «заинтересованная сторона (группа)», «группа интересов», «группа влияния»¹. На практике наиболее часто применяются более узкие функциональные определения. Так, например, стейкхолдеры могут быть определены как *«индивидуумы или группы, которые являются или стремятся стать собственниками проекта, получить права или выгоды от проекта в прошлом, настоящем или будущем»* [Clarkson, 1995, p. 95]. По А. Кэррол стейкхолдеры — это все лица и группы лиц,

¹ Подробнее о переводах данного термина см. в статье «Теория заинтересованных сторон» [Петров, 2004, с. 52].

на которых организация оказывает или может оказать воздействие в процессе своей деятельности, принятия решений, осуществления политик, применения практик и достижения целей, и которые, в свою очередь, могут оказать воздействие со своей стороны на организацию [Carrol, 1993, p. 60]. Рассматриваемый термин исторически применялся не к проектам, а к коммерческим организациям. *«Теперь любая компания рассматривается как встроенная в разветвленную систему не только экономических, но и социальных, общественных отношений, что и задает реальные границы деятельности компании. В свою очередь, стейкхолдерам приписываются устойчивые интересы по отношению к деятельности компании. В представлении о стейкхолдерских отношениях включен момент выявления и охвата целостности деятельности компании... Иными словами, объектом рассмотрения и практических действий должна стать не столько отдельная компания, сколько все ее социально-экономическое тело, включая стейкхолдеров»* — поясняют Галушкин, Загидуллин и Флямер [Галушкин, Загидуллин, Флямер, 2007].

В бизнесе известен термин «контрагент», означающий лицо, связанное с фирмой договором (за исключением трудового). Термин «стейкхолдер» шире, поскольку включает неявных партнёров организации. Разнообразие стейкхолдеров затрудняет их вовлечение в систему управления. Обычно в системе управления проектами рассматриваются взаимоотношения лишь с несколькими ключевыми стейкхолдерами — потребителями, целевой аудиторией, трудовым коллективом, государством. Изучение этих взаимоотношений разрознено, не объединено в систему, не связано со стратегией организации. Но ведь некоторые из интересов стейкхолдеров совпадают, и социальный предприниматель экономит ресурсы, удовлетворяя сходные требования, исходящие из разных источников.

По нашему мнению, стейкхолдеры проекта — это организации, институты, а также группы лиц, имеющие четко обозначенные интересы по отношению к проекту или организации, его осуществляющей, попадающие под воздействие проекта или способные повлиять на его реализацию.

Стейкхолдерами социально ориентированного проекта могут считаться руководство и персонал организации, СМИ, волонтеры, а также «благополучатели, доноры / социальные инвесторы, партнёры, органы государственной власти, экспертное сообщество и некоммерческие организации, действующие в данном сегменте социальных преобразований» [Андреева, Горшкова, Ковалевская, 2014, с. 8]. В правовых терминах встречается категория выгодоприобретателей, которые также относятся к стейкхолдерам проекта.

По степени влияния на организацию выделяют два вида стейкхолдеров:

- первичных, которые имеют прямое легитимное влияние на проект;
- вторичных, которые влияют на проект косвенно и не играют критически важной роли.

По степени близости к организации стейкхолдеры делятся на внутренних (сотрудники и волонтеры) и внешних (относящихся к внешней среде, в том числе, инвесторов). Внешние стейкхолдеры могут также классифицироваться по вовлечённости в проект.

По мнению авторов, к процессу формулировки и корректирования целей социального проекта должны быть привлечены как внутренние, так и внешние стейкхолдеры. Теоретики стейкхолдер-менеджмента осознают не только значимость учёта интересов стейкхолдеров в управлении проектами, но и колоссальные возможности, которые кроются в сотрудничестве с ними. Если раньше стейкхолдеры воспринимались организациями во многом как потенциальные враги реализации проекта, которых следует «задобрить», то теперь растёт понимание того, что все стейкхолдеры выступают источником уникальных идей, которые могут перерасти в инновации. *«Другие стейкхолдеры, такие как потребители, местные сообщества, защитники окружающей среды или лоббисты, зачастую рассматриваются как внешние стороны, которых следует лишь информировать об организационных решениях и обследовать на предмет установления их восприятия организации. Проблема здесь в том, что внешние стейкхолдеры часто воспринимаются как противники, которым организация должна отчитываться или объясняться перед ними. Организация чувствует себя принуждённой отчитываться за свои действия и их последствия. Это ставит организацию в оборонительную позицию, которая не способствует формированию и поддержанию отношений доверия и взаимоуважения. Вместо этого стейкхолдеры должны рассматриваться, как важные союзники»* [Painter-Morland, 2011, p. 264].

При измерении социального эффекта необходимо привлечение всех стейкхолдеров. Важность этого утверждения иллюстрирует модель партнерской оценки (см., например, [Rodríguez-Campos, 2005]). В следующей таблице показаны отличия модели партнерской оценки от классических моделей мониторинга и оценки социально ориентированных проектов.

Таблица № 7

Отличия между традиционной оценкой и партнерской оценкой

Параметр	Традиционные способы мониторинга и оценки	Партнерская оценка
Планирование и управление процессом	Менеджеры и руководство проекта и внешние эксперты	Все сотрудники, благополучатели, члены сообщества, другие стейкхолдеры, фасилитаторы
Роль первичных стейкхолдеров (благополучателей)	Предоставление информации	Разработка методологии исследования, сбор и анализ данных, анализ результатов и их использование

Параметр	Традиционные способы мониторинга и оценки	Партнерская оценка
Измерение достижений	Индикаторы задаются извне Широко используются количественные индикаторы	Индикаторы задаются изнутри Широко используются качественные индикаторы
Подход к измерению	Негибкий	Гибкий

Источник: [Guijt, Gaventa, 1998].

Для эффективной работы со стейкхолдерами по реализации общих социально значимых проектов необходимо наладить постоянный диалог с каждым из ключевых стейкхолдеров. *«Задача диалогов со стейкхолдерами (за счет коммуникации и аналитики) провести в имитационном режиме исследование оснований и установок сторон, сценариев возможного развития событий. А после этого осуществить «сдвигу» предмета рассмотрения компании [или в нашем случае — инициаторов социально ориентированного проекта] и стейкхолдера в направлении более широкой и общей ситуации для компании и стейкхолдера. Должно появиться общее видение будущего, включающее представления каждой из сторон. И когда заданы, таким образом, единство мышления сторон и понимание общей ситуации, то появляются условия для кооперации и объединения усилий», при этом «при высокой степени сотрудничества и вовлеченности конкретного стейкхолдера в процесс принятия решений в компании, у стейкхолдера исчезают основания для противодействия»* [Галушкин, Загидуллин, Флямер, 2007]. Взаимодействие со стейкхолдерами позволяет инициаторам социальных проектов избежать разнообразных рисков — отказа от участия в проекте, противодействия со стороны властей и так далее.

При работе со стейкхолдерами социально ориентированных проектов имеет смысл обратить внимание на методические рекомендации, разработанные государственными органами ЕС и США. Хотя они разработаны для оценки результатов государственных программ, они полностью применимы и при анализе результатов работы некоммерческих организаций и социальных предпринимателей. Примерами таких документов являются «Guidelines on Stakeholder Consultation» и «Better Regulation Toolbox», разработанные Европейской комиссией, «Stakeholder Engagement Guidelines», разработанный администрацией штата Мичиган США, и «Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector», созданный OECD. Также обращают на себя внимание документы, стандартизирующие сам процесс взаимодействия со стейкхолдерами, такие как «Stakeholder consultation process standard», разработанный министерством рыболовства Новой Зеландии.

Использовать такие документы особенно важно и полезно для крупных проектов в области оценки, поскольку позволяет найти лучшие методы и практики взаимодействия со стейкхолдерами, правильно рассчитать потребность в ресурсах для проведения оценки (в том числе — определить необходимое для ее проведения время), грамотно составить техническое задание для этого этапа работы.

5.3. Построение системы индикаторов

Построение системы индикаторов — задача, требующая системного подхода: учета мнения максимального количества стейкхолдеров, количества и качества ресурсов, выделяемых на оценку, требований государственных контролирующих органов¹. Обычно для определения социальных результатов и социального эффекта сначала выбираются отдельные индикаторы, которые в дальнейшем систематизируются.

При выборе индикаторов можно использовать следующий алгоритм [Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства..., 2015, с. 22].

Шаг 1. Выбрать уровень результата, который необходимо измерить (индивидуальные результаты, результаты для групп и сообществ, структурные и институциональные результаты).

Шаг 2. Сформулировать вопрос о том, что необходимо узнать о результатах (качественные и количественные характеристики).

Шаг 3. Отобрать необходимые индикаторы из существующих библиотек индикаторов, воспользоваться опытом НКО либо привлечь к разработке индикаторов внутренних или внешних экспертов.

Шаг 4. Верифицировать индикаторы по отобранному перечню критериев. Чаще всего для верификации индикаторов используются методики SMART, CREAM и SPICED, но перечень критериев может быть разработан и самостоятельно.

Методика CREAM является вариацией методики SMART, где акцент сделан именно на конструировании индикаторов. CREAM используется на этапе проектирования и позволяет оценить техническую адекватность индикатора. Эта методика включает в себя следующие требования [Kusek, Rist, 2004, p. 68]:

1. **Ясность (Clear):** точность и однозначность формулировки, понимание предмета измерения.

¹ См., например, [Kusek, Rist, 2004, p. 74]: «При выборе индикаторов необходимо учесть все аспекты: предметный, технический и политический. Измеряет ли данный индикатор именно то, что нужно, можно ли технически собрать необходимую информацию, соответствует ли индикатор политической ситуации?».

2. **Существенность (Relevant):** прямое и непосредственное отношение к социальному результату.
3. **Рациональность (Economic):** возможность получения данных при использовании имеющихся ресурсов, при этом польза от измерения превышает затраты на его проведение.
4. **Адекватность (Adequate):** индикатор отражает информацию, важную для измерения результатов программы.
5. **Проверяемость (Monitorable):** возможность повторения оценки и проверки представленных результатов.

Однако в современных условиях недостаточно сделать индикатор технически адекватным, нужно также спрогнозировать, насколько ценной полученная информация будет для стейкхолдеров, каким образом и в какой степени они смогут использовать ее. Для анализа полезности индикаторов для стейкхолдеров используется методика SPICED, которая оценивает индикаторы по следующим критериям [Mayoux, 2016]:

1. **Индивидуальность (Subjective).** Правильно подобранный индикатор должен служить основой для глубокого анализа предмета оценки.
2. **Совместное участие (Participatory).** Индикаторы должны совместно разрабатываться стейкхолдерами проекта, поскольку это увеличивает вероятность последующего использования информации.
3. **Интерпретируемость (Interpreted and communicable).** Индикаторы должны быть объяснены стейкхолдерам и понятны им.
4. **Проверяемость и сопоставимость (Cross-checked and compared).** Индикаторы и их динамика должны рассматриваться в системе и не противоречить друг другу, а также не противоречить связанной с проектом научной, социологической, статистической информации.
5. **Применимость (Empowering).** Индикаторы должны быть полезны стейкхолдерам как база для принятия решений по проекту.
6. **Многообразие и детализация (Diverse and disaggregated).** Необходимо описывать все многообразие индикаторов, связанных со всеми группами стейкхолдеров.

Описание индикатора. Понимание индикаторов оценки важно и для оценщика, и для всех стейкхолдеров проекта. Поэтому при проведении оценки должна быть описана и структурирована следующая информация об индикаторах.

Таблица № 8

Элементы описания индикатора социального результата

Элемент	Содержание
<i>Краткое описание индикатора</i>	
Краткое название и определение	Ответ на вопрос «Что мы измеряем?». В описание индикатора также может быть включено начальное значение индикатора («точка отсчета») и целевое значение (значение, которого необходимо достичь)
Инструмент измерения (как измеряем?)	Ответ на вопрос «Как мы измеряем, какими методиками и ресурсами пользуемся?»
Момент и периодичность измерения	Ответ на вопрос «Когда и насколько часто проводятся измерения?»
<i>Полное описание индикатора</i>	
Предмет измерения ¹	Более полное описание предмета оценки, причины, по которым этот показатель важно оценить
Описание методики измерения	Развернутая инструкция по измерению данного индикатора для самостоятельной работы пользователей, ссылки на дополнительные материалы
Преимущества и сильные стороны индикатора	Объяснение, почему необходимо измерять именно этот параметр, какую пользу принесет его измерение
Ограничения в применении индикатора	Объяснение, какие трудности могут возникнуть при измерении данного результата, какие ограничения имеет методика, возможно ли манипулировать результатами измерения
Описание вовлечённых групп	Информация о том, какие вовлеченные группы задействованы при измерении данного результата

Источник: авторская таблица, адаптировано из [Кузьмин, 2009, с. 93].

Пример описания индикатора. В качестве примера описания индикатора рассмотрим один из индикаторов укрепления финансовых ресурсов некоммерческого сектора, который использовался при измерении результатов работы Центров общественного развития (ЦОР).

Таблица № 9

Пример описания индикатора

Индикаторы исполнения проекта	Определение индикатора и единица измерения	Источник данных	Метод сбора данных или вычисления	Периодичность
III.3.A Доля НКО — постоянных клиентов ЦОР, привлечших финансовые средства из местных источников, от общего числа клиентов, в %	Точка отсчета: отсутствует; будет определена на основе первичного опроса клиентов ЦОР. Целевое значение: 10%. Единица измерения: дробь, в числителе которой количество опрошенных НКО-клиентов, привлечших средства из местных источников, в знаменателе — общее количество опрошенных НКО-клиентов, умноженная на 100%. Местные источники финансовых (денежных) средств: российские государственные, коммерческие, общественные организации (включая религиозные организации и политические партии), а также российские физические лица	Анкетирование клиентов ЦОР	Проведение анкетирования	Один раз в год

Источник: [Решта, Панин, 2015, с. 39].

Классификация индикаторов. Классический подход состоит в делении индикаторов на количественные и качественные. На практике для измерения социального результата необходимо применение и количественных, и качественных индикаторов, которые дополняют друг друга.

Отличия количественных и качественных индикаторов измерения социального результата представлены в следующей таблице.

Таблица № 10

Количественные и качественные индикаторы: отличия

Количественные индикаторы	Качественные индикаторы
Измеряются в натуральных показателях	Информация о значении индикатора представлена в виде текста
Для анализа применяются математические и статистические методы	Для анализа проводится работа с текстом

Количественные индикаторы	Качественные индикаторы
Процедура сбора и анализа информации стандартизирована	Процедура сбора и анализа информации не может быть стандартизирована и зависит от конкретной ситуации
Информацию предоставляет значительное количество стейкхолдеров	Информацию предоставляет сравнительно меньшее количество стейкхолдеров
Индикаторы описывают мнение группы	Индикаторы описывают мнения конкретных людей

Источник: авторская таблица, более подробно см. [Гусева, 2014, с. 23].

Система индикаторов. Значения отдельных индикаторов могут дать представление о некоторых результатах социально направленной деятельности, однако они не дают системного и комплексного представления о программе или проекте. Индикаторы, выбранные для использования при проведении исследования, должны составлять единую стройную систему.

Примеры и кейсы. Система индикаторов оценки проектов-победителей двух конкурсов СО НКО на предоставление субсидий из Хабаровского краевого бюджета в 2013 году [Решта, Панин, 2015, с. 37].

5.4. Проведение исследования

Проведение исследования по оценке и измерению социальных результатов и социального эффекта связано с выбором (или разработкой) методики и инструментов, с помощью которых будет проводиться исследование, сбором и анализом необходимой информации. Подробное описание методик и инструментов содержится в главах 6 и 7, здесь же будут разобраны вопросы сбора и анализа данных.

Сбор информации и получение данных

При проведении оценки для получения данных используется пять групп методов: анкетирование, интервью, наблюдение, изучение документации и вовлечение. В рамках этой монографии мы подробно остановимся только на последней группе методов, поскольку есть достаточное количество литературы, в которой подробно описаны методы анкетирования, интервью, наблюдения и изучения документации¹.

При выборе метода для проведения конкретного исследования удобно руководствоваться следующими критериями [Cupitt, Ellis, 2013, р. 4–5].

¹ См., например, [Автономов, Хананашвили, 2010], [Гусева, 2014], [Кузьмин, 2014], [Решта, Панин, 2015].

Необходимая степень детализации. Нужно оценить, сколько информации необходимо собрать и насколько подробной она должна быть.

Необходимые человеческие и временные ресурсы для проведения оценки. Применяемые методы неравноценны по сложности использования и трудовым затратам, некоторые требуют наличия специальных навыков.

Простота сбора и анализа данных. При выборе метода сбора данных необходимо руководствоваться соображениями рациональности и сопоставлять затраты на получение и обработку информации с ее ценностью для программы. Если необходимая информация не может быть собрана или проанализирована собственными силами организации, лучше заранее поставить вопрос о привлечении дополнительных ресурсов.

Соответствие выбранного метода измеряемым величинам. Предварительный анализ индикаторов может отчетливо показать, какие именно методы сбора информации должны быть использованы в исследовании. Чаще всего при этом выбор делается между получением качественных или количественных данных.

Достоверность. Выбранные методы должны быть применимы не только для конкретной ситуации, что означает воспроизводимость и проверяемость методики. Также важно, чтобы все участники оценки единообразно и без двойных толкований понимали методику исследования, содержание и цель проведения опросов.

Надежность. Собранная информация должна быть полезна для стейкхолдеров и понятна им. Поэтому при выборе методов исследования необходимо заручиться поддержкой основных стейкхолдеров.

Возможности дальнейшего использования полученной информации. При выборе метода сбора информации необходимо учитывать этические, а также юридические моменты, связанные с ее последующим использованием. В первую очередь это касается работы с персональными данными, которая регулируется Федеральным законом Российской Федерации «О персональных данных» № 152-ФЗ.

Остановимся отдельно на группе методов, которые используют вовлечение стейкхолдеров (*participatory methods*). Эти методы подразумевают сбор и анализ визуальной (картинки, схемы, фотографии), текстовой (дневниковые записи, жизненные истории, информация блогов и социальных сетей) и другой информации, которую стейкхолдер предоставляет как реакцию на проект.

Хотя подобный подход достаточно необычен, его использование чрезвычайно важно в силу следующих причин [Cupitt, Ellis, 2013, p. 24–26]:

1. Сбор подобных данных практически не отнимает времени у стейкхолдеров.

2. Использование этих методов позволяет собрать информацию, даже если стейкхолдер не может принять участие в интервью или опросе (например, в силу возраста или особенностей психологического состояния).
3. Вовлечение вносит в исследование новый вид данных, не выраженный в словах или цифрах, оказывающий сильное эмоциональное влияние.
4. Участники сбора данных намного меньше зависят от рамок и схем, которые предлагают им оценщики.

Безусловно, методы вовлечения можно использовать только со значительным количеством ограничений: такая информация не имеет четко выраженной структуры, не существует формальных механизмов ее интерпретации, а вопрос о праве на ее использование встает чрезвычайно остро¹.

Развитие методов вовлечения стало возможным в связи с появлением технологий, которые позволяют собирать информацию, не неся существенных затрат [Mauroix, p. 13]. К конкретным инструментам в рамках этого подхода относятся:

- анализ фотографий и видео стейкхолдеров и комментариев к ним, а также анализ фото- и видеоотчетов, созданных в процессе реализации программы;
- анализ записей блогов и страниц в социальных сетях, владельцы которых связаны с реализацией проекта, а также лайков и комментариев к ним;
- использование мобильных приложений для сбора информации о результатах деятельности;
- анализ информации дискуссионных форумов;
- сбор информации при личном взаимодействии со стейкхолдерами: создание рисунков, коллажей, диаграмм, комиксов и т.д.

Вне зависимости от выбранных способов получения информации, она должна быть задокументирована, систематизирована и проанализиро-

¹ См. подробнее [Guijt, 2014, pp. 18–20].

вана ответственными за проведение оценки. Эта работа проводится в несколько этапов:

1. **Редактирование информации.** На этапе редактирования полученная информация документируется, систематизируется, проверяется на наличие ошибок и недочетов. При необходимости в информацию вносятся изменения и доработки, проводятся дополнительные исследования, чтобы прояснить спорные либо недостающие моменты.
2. **Качественный и количественный анализ информации.** Качественный и количественный анализ призван дать понимание масштаба полученных результатов, соотношение фактических и прогнозных показателей, выявить возможные негативные результаты и эффекты. Результаты могут классифицироваться по группам в соответствии с методологией исследования.
3. **Интерпретация данных.** Этап интерпретации данных наиболее сложен и важен во всей процедуре анализа. На этом этапе стейкхолдеры приходят к выводам о значении полученных социальных результатов, о причинно-следственных связях, которые привели к получению социальных эффектов, о сильных и слабых сторонах проекта в целом. Этап интерпретации связан с аналитической деятельностью, для формулировки правильных выводов необходимо увидеть внешнюю среду проекта, по возможности — сравнить полученные результаты с результатами других проектов.
4. **Обсуждение результатов с первичными стейкхолдерами.** Когда данные исследования проанализированы, имеет смысл обсудить полученные результаты с первичными стейкхолдерами. Безусловно, на практике возможность и необходимость такого шага зависит от конкретных обстоятельств, но по крайней мере внутренние стейкхолдеры (сотрудники, волонтеры, менеджмент) должны быть вовлечены в обсуждение до написания отчета, поскольку в отчете необходимо учесть их вопросы, дополнения, мнения и комментарии к материалу.

После того, как данные отчета прошли обсуждение и решен вопрос с правами на информацию, начинается этап создания отчета.

5.5. Написание и верификация отчета об оценке. Использование результатов оценки

В нашей стране оценочная деятельность и требования к отчету об оценке регулируются Федеральным законом «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» № 135-ФЗ от 29.07.1998 и Приказом Минэкономразвития России «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Требования к отчету об оценке (ФСО № 3)» № 299 от 20.05.2015.

В соответствии с этими нормативными актами отчет по оценке это *«документ, содержащий сведения доказательственного значения, который... содержит обоснованное профессиональное суждение оценщика относительно стоимости объекта оценки, сформулированное на основе собранной информации и проведенных расчетов, с учетом допущений»* [Приказ Минэкономразвития России № 299, ч. 2].

Согласно статье 11 Федерального закона № 135 от 29.07.1998, в отчете об оценке указываются:

- дата составления и порядковый номер отчета;
- основание для проведения оценщиком оценки объекта оценки;
- сведения об оценщике или оценщиках, проводивших оценку, в том числе фамилия, имя и (при наличии) отчество, место нахождения оценщика и сведения о его членстве в саморегулируемой организации оценщиков;
- цель оценки;
- точное описание объекта оценки, а в отношении объекта оценки, принадлежащего юридическому лицу, — реквизиты юридического лица и балансовая стоимость данного объекта;
- стандарты оценки для определения стоимости объекта оценки, обоснование их использования при проведении оценки данного объекта, перечень использованных данных с указанием источников их получения, принятые при проведении оценки допущения;
- последовательность определения стоимости объекта оценки и ее итоговая величина, ограничения и пределы применения полученного результата;
- дата определения стоимости объекта оценки;

- перечень документов, используемых оценщиком и устанавливающих количественные и качественные характеристики объекта оценки;
- иные сведения, являющиеся, по мнению оценщика, существенно важными для полноты отражения примененного им метода расчета стоимости конкретного объекта оценки.

Из приведенного списка видно, что действующее российское законодательство не учитывает особенностей проведения оценки социальных результатов и социального эффекта, некоторые его положения оказываются невыполнимыми для данной сферы. Поэтому при написании отчета можно и нужно руководствоваться международным законодательством в сфере оценки, например — стандартами по оценке национальных ассоциаций оценщиков и стандартами ООН. Отдельные требования к содержанию и форме отчета могут выдвигаться стейкхолдерами, в первую очередь инвесторами и донорами проекта.

В некоторых случаях необходима верификация отчета, в результате которой проверяются данные и правильность применения методики. Информация, представленная в отчетах, может исказиться в силу следующих причин [Гусева, 2014, с. 35]:

1. Отчеты, призванные описать изменения, произошедшие в результате проекта, сосредотачиваются на результатах или мероприятиях.
2. Отчеты сосредоточены только на позитивных изменениях, не описывая нежелательные изменения или ожидаемые изменения, которые не произошли.
3. Отчеты утверждают, что изменения произошли в результате деятельности проекта, в то время как они могут происходить и под влиянием внешних факторов.

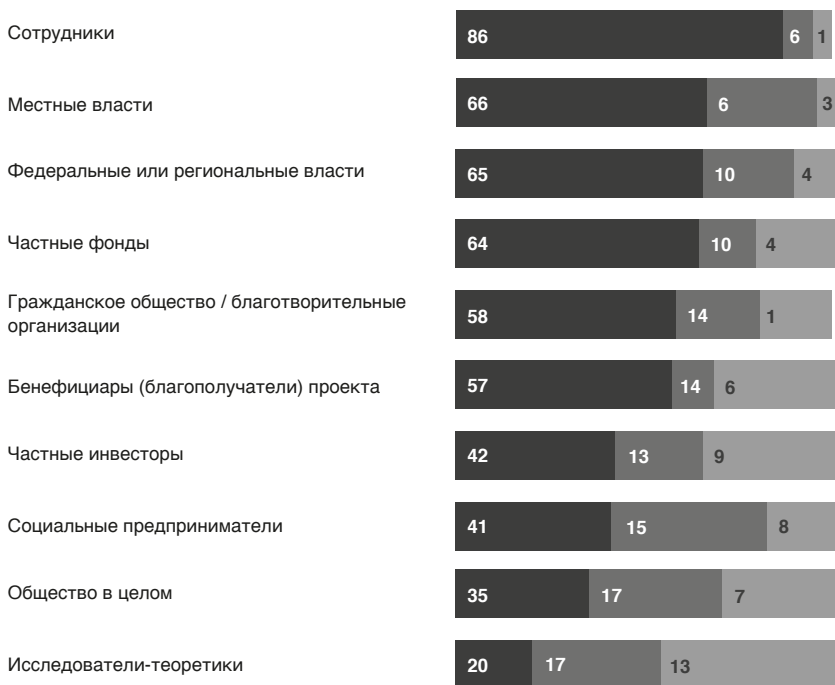
Кроме того, в силу объективных или субъективных причин стейкхолдеры могут испытывать затруднения в использовании информации отчета о социальных результатах и полученном социальном эффекте.

Поэтому в ряде случаев необходима верификация (независимая проверка) отчета. Верификацией занимается ряд организаций, таких как «GiveWell» (<http://www.givewell.org/>), «Альянс за полезное доказывание» («Alliance for Useful Evidence», <http://www.alliance4usefulevidence.org/>), The SROI Network (<http://www.thesroinetwork.org/>).

На практике наполнение и форма отчета по оценке напрямую зависят от аудитории, которой он будет предоставлен. На следующем рисунке показаны результаты исследования, посвященного особенностям аудитории, пользующейся отчетами об оценке.

Рисунок 4

Целевая аудитория для результатов оценки социальной отдачи проекта, % респондентов



Легенда:

- Полностью согласен / Согласен
- Затрудняюсь ответить (Отсутствие выраженного согласия или несогласия)
- Категорически не согласен / Не согласен

Источник:
[Influencing Impact...,
2015, p. 20].

На этапе разработки исследования по оценке организация очерчивает круг стейкхолдеров. Для них используются следующие подходы к подаче информации отчета.

Таблица № 11

Способы представления отчетов по оценке стейкхолдерам

Группы стейкхолдеров	Объем отчета	Форма подачи отчета
Общество Внутренние стейкхолдеры (волонтеры, сотрудники)	Краткий	Инфографика, сообщения в социальных сетях, личные письма
НКО Социальные предприниматели Представители бизнеса Исследователи Гражданские активисты	Средний объем	Инфографика, схемы, рисунки, диаграммы, таблицы, расчеты
Внутренние стейкхолдеры (менеджмент) Доноры Инвесторы Государственные заказчики	Объемный	Полный текст с раскрытием методики, расчетной частью

Источник: авторская таблица.

От того, насколько грамотно составлен отчет об оценке и насколько он адекватен аудитории, не в последнюю очередь зависит эффективность использования результатов оценки.

Использование результатов оценки

Для эффективного использования результатов оценки необходима в первую очередь заинтересованность руководства и ключевых стейкхолдеров. *«Важно предпринимать шаги по стимулированию интереса к оценке и повышению спроса на оценочную информацию... До тех пор, пока лидеры организации не будут иметь ясного представления о том, что оценка может принести организации, и пока не будет поддержки рядовых работников, развитие потенциала организации в области оценки будет весьма проблематичным»* [Кинг, Волков, 2011, с. 17]. В то же время чрезвычайно важно, чтобы сотрудники были готовы и имели возможность принимать решения, связанные с результатами оценки. Не менее важным фактором, позволяющим использовать результаты оценки, является наличие ресурсов реализации программных и организационных изменений.

Результаты отчёта об оценке обычно используются следующим образом:

1. Как инструмент совершенствования программ и организационных процессов для повышения их качества и эффективности.

2. Как способ мотивации сотрудников и волонтеров.
3. Как инструмент привлечения ресурсов: новых волонтеров, партнеров, денежных инвестиций.
4. Как фактор стратегического управления программой или работой организации.

Примеры и кейсы:

Отчеты по оценке социального эффекта работы Европейской Комиссии http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/ia_carried_out/cia_2015_en.htm.

Пример краткого отчета с инфографикой <http://caseygrants.org/resources/assessment-research/assessment-report/>.

Пример развернутого отчета http://www.issuelab.org/resource/final_evaluation_report_early_childhood_connections_program_eccp_parent_interviews.

ГЛАВА 6

Методики измерения социального эффекта
и социальной эффективности

Безусловно, сотрудники некоммерческой организации, социального предприятия или проекта могут создать, внедрить и использовать собственную методику измерения социальных результатов и социального эффекта. Однако на практике удобнее использовать, полностью или частично, уже существующие подходы и инструменты.

В настоящий момент в мире используется более трех десятков методик, которые позволяют описать и измерить социальный эффект. Они различаются между собой по сложности, ресурсозатратности, области применения. Поскольку большинство используемых для измерения социального эффекта методик — вариации практик, которые применяются в бизнес-секторе и государственном управлении, их использование позволяет преподносить информацию в форме, понятной для инвесторов и государственных служащих.

Настоящая глава содержит описание основных методик измерения социального эффекта, их классификацию и анализ слабых и сильных сторон и может быть использован для выбора методики для конкретной организации или проекта.

6.1. Классификация методик измерения социального эффекта и социальной эффективности

Методики измерения социального эффекта могут быть классифицированы по нескольким признакам.

Общие и специальные методики. Общие методики могут с незначительными изменениями применяться для проектов любого направления деятельности, а специальные методики создаются обычно отдельными грантодателями для собственных нужд и могут быть использованы только для проектов определенной направленности. В следующей таблице приведены примеры некоторых общих и специальных методик¹:

Таблица № 12

Примеры общих и специальных методик

Общие методики	Специальные методики
Логическая матрица	Индекс BACO (Best Available Charitable Option)
Теория изменений	Acumen Scorecard
«Затраты — социальная результативность» (SCEA)	Методика Robin Hood Foundation
«Затраты — социальные выгоды» (SCBA)	UNDP — Growing Inclusive Markets
SROI (Social return on investment)	

¹ Наиболее полный список методик см. [Оценка социальных результатов для социального предпринимательства..., 2014, с. 19], [Clark et al., 2015].

Общие методики	Специальные методики
Система социальных счетов и социального аудита (Social Accounting and Audit, SAA) Most Significant Change (MSC)	USAID — Poverty Assessment Tools Poverty Social Impact Assessment (PSIA)

Источник: авторская таблица.

Отраслевые методики. Большинство методик, применяемых для описания и оценки социальных результатов, может быть использовано во всех секторах экономики. Методики, которые применяются только для определенного сектора, называются отраслевыми. Так, отдельные методики разработаны для оценки социального эффекта местных сообществ и социальных предпринимателей. В следующей таблице представлены примеры применения методик в различных секторах экономики.

Таблица № 13

Примеры применения методик описания и оценки социальных результатов в различных секторах экономики

Название методики	НКО	Социальное предпринимательство
SROI	да	да
«Затраты – социальная результативность» (SCEA)	да	да
Индекс BACO (Best Available Charitable Option)	да	нет
Social enterprise balanced scorecard	нет	да

Источник: авторская таблица, адаптировано из [Clark et al., 2015].

Методики, основанные на натуральных показателях, и методики, основанные на финансовых показателях. Общей тенденцией развития сектора оценки является переход к методикам, основанным на денежных показателях. Однако иногда монетизировать полученный эффект невозможно по этическим или иным причинам. В таких случаях рекомендуется выбирать методики, основанные на анализе натуральных показателей.

Таблица № 14

Примеры методик, использующих натуральные и финансовые показатели

Натуральные показатели	Натуральные и финансовые показатели
Most Significant Change (MSC)	«Затраты – социальные выгоды» (SCBA)

Натуральные показатели	Натуральные и финансовые показатели
«Затраты – социальная результативность» (SCEA) Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)	SROI (Social return on investment) Poverty and Social Impact Analysis (PSIA)

Источник: авторская таблица.

Методики измерения социального эффекта и социально-экономической эффективности. Большинство методик позволяет продемонстрировать и полученные социальные результаты, и социально-экономическую эффективность. Однако в отдельных случаях описываются и оцениваются только социальные результаты либо только социальный эффект.

Таблица № 15

Примеры методик, измеряющих социальный эффект и социальную эффективность

Социальный эффект	Социальный эффект и социально-экономическая эффективность
Метод кейсов	«Затраты – социальная результативность» (SCEA)
Отбор лучших практик	«Затраты – социальные выгоды» (SCBA)
Логическая модель	SROI (Social return on investment)
Теория изменений	

Источник: авторская таблица.

В каждом конкретном случае для выбора подходящей методики измерения необходимо оценить ресурсы, которые требуются для ее корректного применения. Обычно рассматривается четыре группы ресурсов [Meghani, 2015]:

1. Время, необходимое для внедрения и использования методики измерения социального результата и социально-экономической эффективности, а также для обучения персонала.
2. Квалификация сотрудников, позволяющая осуществлять оценку, собирать и анализировать информацию.
3. Методическая поддержка, которая выражается в доступности информационных ресурсов, методических материалов и возможности привлечения экспертов.
4. Информационное обеспечение, включающее в себя ресурсы и программы, позволяющие проводить оценку.

Таким образом, методика описания и измерения социальных результатов выбирается исходя из принадлежности к определенному сектору экономики, сферы и специфики деятельности, особенностей получаемых результатов и ресурсоемкости использования¹.

Поскольку в рамках данной монографии невозможно дать описание всех методик измерения социальных результатов и социального эффекта, авторы отобрали семь наиболее интересных и перспективных в плане практического применения. Выбранные методики относятся к следующим группам:

1. Методики описания социального эффекта (метод кейсов, отбор значимых изменений).
2. Методики, описывающие процесс получения социального эффекта (логическая модель, теория изменений).
3. Методики, направленные на измерение социальных результатов и социального эффекта.
4. Методики, направленные на измерение социально-экономической эффективности.

6.2. Методики описания социального эффекта

Описательные методики («истории и кейсы») имеют целью получение отклика от стейкхолдеров о достигнутых социальных результатах и социальном эффекте, при этом измерение социальных результатов и эффекта не проводится. Таким образом, описательные методики ничего не говорят об эффективности, а только выявляют результаты и лучшие практики.

Описательные методики обладают следующими достоинствами:

- Они не требуют для применения значительных ресурсов.
- Они не предъявляют высоких требований к квалификации специалистов.
- Информация, полученная с использованием этих методик, обладает высоким эмоциональным воздействием.

¹ Сравнительный анализ ресурсоемкости методик см., например, [Meghani, 2015], [Brewer, 2011], [Getting started in social impact measurement..., 2016].

- Информация, полученная с использованием этих методик, помогает выявить и закрепить лучшие практики.
- Описательные методики могут быть использованы, когда социальные результаты и эффект невозможно выразить денежно.

Вместе с тем описательные методики обладают и существенными недостатками:

- Их использование не дает объективной и полной информации о социальных результатах и эффекте работы.
- Данные о достижениях и результатах не всегда могут быть проверены.
- Не всегда ясны связи между полученными результатами и их причинами.

Согласно исследованию фонда «Эволюция и филантропия» в области публичных отчетов некоммерческих организаций в Российской Федерации, проведенному в 2013 году, большинство отчетов построено именно в парадигме «истории и кейсы», причем представленные отчеты характеризуются избыточностью информации и недостаточной репрезентативностью [Мартыченко, 2015, с. 4].

Для преодоления недостатков описательных методик необходимо проходить все этапы анализа в соответствии с методическими материалами, а также включать в анализ другие подходы, например, логическую модель и теорию измерений.

Метод кейсов (The Success Case Method)

Метод кейсов используется, чтобы *«находить и демонстрировать успех (в достижении социальных результатов) и демонстрировать его в виде конкретных захватывающих и убедительных историй, которые могут быть оценены и предложены для мотивации и обучения других»* [Brinkerhoff, 2003, p. 3]. Таким образом, при проведении оценки методом кейсов выбираются самые удачные и неудачные случаи, в то время как истории со среднестатистическими результатами не рассматриваются.

Исследование методом кейсов проводится в несколько этапов [Gram, 2011]:

1. **Анализ предполагаемых социальных результатов.** Перед началом исследования эксперты составляют перечень социальных

результатов, которые должны быть получены в результате работы проекта. Эту информацию можно также почерпнуть из логической модели или теории изменений. На данном этапе также должны быть сформулированы критерии отнесения результатов к наилучшим или наихудшим.

2. **Опрос и сбор информации от большого числа участников программы** с целью выделения наиболее значимых (наилучших и наихудших результатов).
3. **Анализ и классификация**, в процессе которых отбираются две небольшие группы кейсов с наилучшими и наихудшими результатами.
4. **Сбор дополнительной информации по отобранным кейсам**, позволяющий уточнить полученные данные и провести анализ причинно-следственных связей между действиями в рамках проекта и полученными результатами.
5. **Документирование, обсуждение и распространение информации**, полученной в результате исследования.

Хотя метод кейсов сравнительно прост в использовании и позволяет получать значимую информацию о наилучших и наихудших социальных эффектах программы, его использование искажает общую картину результатов. Поэтому для большей достоверности данных при его применении рекомендуется также использовать статистические методы.

Метод кейсов также может использоваться как инструмент внутреннего мониторинга программы:

Кейс 1. Важность внутренней оценки для повышения эффективности проекта

«Вместо затратной внешней оценки проектов НКО следует повышать качество внутренней текущей оценки прямо во время реализации проекта. Имеется хороший опыт составления еженедельных progress reports и обсуждения их на совещаниях раз в неделю, где оперативно планировались этапы проекта и их исполнение, выявлялись текущие проблемы. Отчёты (progress reports) обязательно должны составляться в письменном виде и по структуре соответствовать плану реализации проекта. По объему еженедельный отчёт не превышает одной страницы.

Этот подход можно назвать: план-факт по пунктам оперативного плана. Команда проекта, таким образом, привыкала к дисциплине исполнения плана, можно было выявлять недостатки проекта прямо в процессе его реализации и исправлять их. Такой текущий мониторинг выполнения проекта может снизить уровень беспокойства ответственных лиц о возможных провалах и позволяет на еженедельных совещаниях выявлять ресурсы команды для планомерного выполнения всех задач. Руководитель осуществляет текущую оценку, документирует ресурсы и результаты, и к концу проекта можно подвести итог, говорящий об эффективности проекта».

*Вице-президент «Столыпинского центра регионального развития»,
к.э.н. Андреева Н.П. (интервью 8.07.2016 г. в Санкт-Петербурге).*

Отбор значимых изменений (Most Significant Change)

Данная методика разработана для вовлечения всех стейкхолдеров в процесс описания полученных социальных результатов и выделения лучших практик [Davies, Dart, 2016]. Работа в рамках данного подхода включает следующие этапы:

1. **Подготовительный этап.** Задачей этого этапа является повышение интереса стейкхолдеров к проведению исследования и донесение информации об особенностях используемой методики. Одновременно выделяются наиболее активные стейкхолдеры, готовые делиться историями изменений¹.
2. **Классификация изменений.** Следующий этап — классификация изменений, наиболее важных для проекта, и выделение доминант развития. В дальнейшем полученные кейсы разделяются по группам в зависимости от выбранных доминант. Практическая значимость этого шага состоит в создании основы для более глубокого и системного анализа кейсов, хотя этот этап можно и пропустить.
3. **Определение отчетного периода.** Далее необходимо определить, за какой период времени собираются кейсы. Авторы методики рекомендуют не проводить измерение слишком редко,

¹ При этом отдельно акцентируется необходимость сбора информации не только по позитивным, но и по негативным изменениям, которые явились следствием реализации проекта.

поскольку навыки применения методики забываются. С другой стороны, слишком частый сбор кейсов потратит слишком много ресурсов стейкхолдеров.

4. **Сбор кейсов.** Кейсы собираются с помощью опросов, интервью, фокус-групп или с использованием социальных сетей. Важно, что полученные кейсы должны быть документированы, то есть следует зафиксировать информацию о самой истории, о лице, предоставившем информацию, и о значимости этой информации. На практике большинство кейсов имеет небольшой объем, но если отдельные истории представляются значимыми, можно зафиксировать дополнительную информацию.
5. **Отбор кейсов.** Далее сотрудники организации на всех уровнях управления отбирают наиболее значимые кейсы. Процесс отбора может быть реализован различными способами: методом открытого или тайного голосования, ранжированием или совместным применением этих методов. Результаты проведенного отбора документируются.
6. **Обратная связь со стейкхолдерами** — важнейший этап методики выбора наиболее значимых изменений. Обратная связь должна дать стейкхолдерам понимание, какие кейсы были выделены как наиболее важные и почему, а также привлечь их к дальнейшему сотрудничеству. Обратная связь может осуществляться в форме писем, отчетов, благодарностей или при личной беседе, главное — сделать ее понятной и комфортной для стейкхолдеров.
7. **Проверка кейсов** несет в себе риски, однако необходима для получения полной и достоверной информации. Безусловно, не имеет смысла проверять все отобранные кейсы, но наиболее значимые необходимо. В первую очередь проверяются факты, изложенные в кейсе, а также выявляются противоречия с другими кейсами.
8. **Статистические отчеты.** Хотя методика отбора наиболее значимых изменений использует качественные данные, рекомендуется проанализировать и количественную информацию о собранных кейсах. Хотя этот этап не является обязательным, количественный анализ увеличивает доверие стейкхолдеров к отчету.
9. **Вторичный анализ кейсов** означает анализ всей совокупности отобранных лучших практик для выявления новых причинно-следственных связей, не найденных ранее.

10. **Изменение процесса мониторинга.** На основании проведенного исследования полезно провести анализ эффективности применения методики и внести изменения в организационный процесс.

Хотя методика выбора наиболее значимых изменений изначально была разработана для мониторинга, а не для оценки, она применяется для оценивания при условии вовлечения всех стейкхолдеров и анализа достаточного количества кейсов. Обычно данная методика используется совместно с теорией изменений или логической моделью.

Примеры и кейсы:

На английском языке <http://www.dtawales.org.uk/case-studies/>
<http://locality.org.uk/our-work/publications/>

6.3. Методики, описывающие процесс получения социального эффекта

Основной задачей данной группы методик является определение связи между затраченными ресурсами, осуществленными действиями и полученными результатами. Основным предметом изучения в данном случае можно считать процессы и механизмы, приводящие к появлению социальных эффектов, при этом социальные эффекты описываются, но не оцениваются.

Процессные методики могут использоваться не только при создании проекта (программы), но и в ходе его реализации для корректировки действий и результатов. Для этого чаще всего строится **логическая модель** (logical model) или **теория изменений** (theory of change) социально ориентированного проекта.

Логическая модель (Logical model)

В качестве практического инструмента социального проектирования логическая модель обычно используется на этапе **разработки и планирования**. В этом случае она является инструментом разработки стратегии, иллюстрирует и объясняет концепцию проекта для всех заинтересованных сторон, в том числе для волонтеров, доноров и инвесторов проекта. Однако возможно использование логической модели и для анализа уже существующей программы. На этапе реализации программы логическая модель задает направление работы и помогает отбирать и анализировать информацию по эффективности реализации программы. На этапе изменения программы логическая модель служит базой для принятия управленческих решений, а также демонстрирует результаты программы стейкхолдерам.

Логика социально ориентированной программы описывает связь конкретных предпринимаемых действий и реализации миссии программы

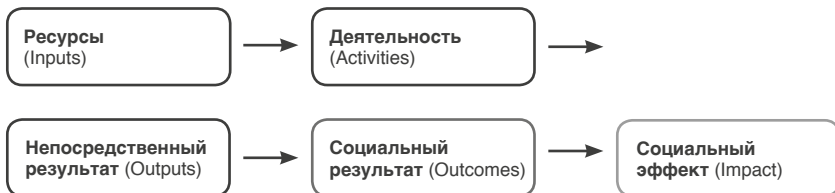
посредством достижения целей программы и решения задач. Логика социально ориентированной программы имеет иерархическое строение: «при успешном выполнении действий решаются задачи программы, при решении задач достигается цель программы; а достижение цели программы обеспечивает вклад в решение более глобальной проблемы (осуществление миссии программы)» [Оценка программ: методология и практика, 2009, с. 12].

Логическая модель (рамка) программы¹ — это структурированное визуальное представление о связи ресурсов (inputs), вложенных в программу, применяемых действий и стратегий и тех социальных изменений, которых вы стремитесь достичь (outcomes and impact) [Zappala, Lyons, 2009, p. 10]. Логическая модель является сравнительно простым инструментом, с помощью которого можно планировать проект или анализировать текущую деятельность, а также предоставлять стейкхолдерам проекта информацию в кратком и доступном виде [Решта, Панин, 2015]. Логическая модель также определяется как «инструмент управления, используемый с целью улучшить структуру программы, как правило, на проектном уровне. Она включает выделение стратегических элементов (вклады, результаты, конечные продукты, воздействия), их причинные отношения, индикаторы и предположения или риски, которые могут повлиять на успех и неудачу» [Оценка и результативность помощи..., 2004, с. 11].

Цепочка результатов в логической модели выглядит следующим образом.

Рисунок 5

Схема логической модели проекта



Источник: Адаптировано из [Logic Model Development Guide, 2004, p. 2], дизайн [Мартыщенко, с. 8].

¹ В настоящее время в связи с небольшим количеством русскоязычной литературы на тему оценки и измерения социального эффекта еще не устоялись переводы некоторых терминов, которые встречаются при описании моделей. В рамках данной работы авторы переводят термины «logical model», а также «outcome model», «results chain» как «логическая модель». Термин «logical framework» переводится как «логическая рамка».

В следующей таблице показано смысловое наполнение каждого из элементов цепочки результатов.

Таблица № 16

Смысловое наполнение элементов цепочки результатов

Ресурсы	Деятельность	Непосредственный результат	Социальный результат	Социальный эффект
Денежные средства	Оказание социальных услуг	Проведенные занятия	Новые знания	Изменения в поведении
Персонал	Обучение	Проведенные консультации	Улучшенные навыки	Улучшение состояния
Помещения	Консультации	Распространенные учебные материалы	Изменения в поведении	Изменения статуса
Оборудование и материалы	Сопровождение (и т. д.)	Предоставленные услуги (в часах)	Улучшение состояния	
Технологии		Благополучатели, получившие услуги	Изменение статуса	

Источник: [Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства..., 2015, с. 11].

В логической модели проекта под **ресурсами (inputs)** мы подразумеваем всю совокупность вложений, которые необходимы для осуществления социально ориентированного проекта. В первую очередь это человеческие ресурсы, в которые включается и труд волонтеров, организационные, материальные и финансовые ресурсы, информационные и технологические ресурсы. Для правильного описания ресурсов необходимо понимание внешней среды, в которой функционирует проект: связи проекта с другими проектами и организациями, работающими в данной сфере, анализ правового поля и т.д.

Пример: Благотворительной организацией были собраны ресурсы для проведения серии экологических акций, однако они не были согласованы с администрацией района. В итоге проведение акций было отложено. В этой ситуации при планировании не было учтено влияние важного внешнего стейкхолдера — органа государственной власти, что оказало негативное влияние на проект.

Действия (activities) — это подробное описание того, как именно используются ресурсы проекта для достижения поставленных целей. Для качественного анализа необходимо максимально подробное описание действий, применяемых технологий и инструментов. Поскольку социальный результат может быть достигнут различными способами, блок «деятельность»

логической модели представляет огромный интерес для доноров и инвесторов программы.

Пример: Для решения проблемы бездомных животных мы можем отлавливать кошек и собак, стерилизовать и раздавать хозяевам, а можем отлавливать и уничтожать их. Социальный результат будет одинаковым, однако с точки зрения общества существует существенная разница между двумя подходами. В данном случае именно подробное описание осуществляемых действий позволяет потенциальным донорам и участникам проекта принять решение о присоединении к нему.

Непосредственные результаты (outputs) описывают степень достижения поставленных целей проекта, выраженную в натуральных показателях. Эти показатели описывают либо выпущенный продукт, либо количество и качество оказанных услуг. Примерами непосредственных результатов можно считать количество благополучателей проекта, количество проведенных мероприятий, количество волонтеров, повысивших квалификацию, количество человекочасов, затраченных на реализацию проекта и т. д.

В некоторых случаях [Мартыщенко, 2015, с. 9] непосредственные результаты разделяют на две группы — промежуточные непосредственные результаты (продукты) и конечные непосредственные результаты (натуральные результаты). Промежуточные непосредственные результаты — это измерение достижений, которые относятся к внутренней среде организации (например, издано два учебных пособия по оценке социального эффекта). Конечные непосредственные результаты показывают, что при этом произошло во внешней среде (в рамках курса с применением учебного пособия было обучено 50 человек).

Социальные результаты (outcomes) описывают изменения, произошедшие в поведении участников социальной программы, а также повышение уровня их знаний и компетенций, улучшение статуса и удовлетворенности. Социальные результаты в логической модели рассматриваются на различных временных промежутках: в краткосрочном периоде (1–3 года), среднесрочном периоде (4–6 лет) и долгосрочном периоде (7–10 лет).

При описании социальных результатов рекомендуется использовать методику SMART.

Социальный эффект (impact) описывает долгосрочные устойчивые изменения в образе жизни людей, сообществ и функционировании ор-

ганизаций, связанные с реализацией социальной программы [Logic Model Development Guide, 2004, p. 2]. Полученный социальный эффект анализируется с учетом влияния внешней среды, при этом принимаются во внимание следующие факторы:

1. **Продолжительность влияния** (drop off). Поскольку со временем социальное воздействие ослабевают, социальные результаты уменьшаются и постепенно сходят на нет. Таким образом, при анализе социального эффекта важно понимать, в течение какого времени будет наблюдаться результат и какова будет динамика его выраженности.
2. **Атрибуция** (attribution), то есть выделение результатов, прямо и непосредственно относящихся к произведенным действиям. Если часть результатов была получена в связи с действиями других лиц или организаций, это необходимо указать. Например, при определении социального эффекта программы, направленной на формирование здорового образа жизни школьников, важно учесть влияние семьи и школьных занятий по физической культуре.
3. **Влияние внешней среды** (deadweight). В некоторых случаях результаты, которые приписываются программе, получены в силу влияния внешней среды. Так, например, изменение времени забора крови в больницах города на более удобное увеличит количество доноров, но этот результат не будет связан с программами некоммерческих организаций по пропаганде донорства. Влияние внешней среды анализируется, когда в достижении социального эффекта принимают участие лица или организации, не являющиеся стейкхолдерами проекта.
4. **Эффект замещения** (displacement). Эффект замещения исследуется, поскольку полученные в ходе реализации программы социальные результаты могли лишить человека возможности участия в других проектах и отнять у него часть благ, которые были бы получены в этом случае. Так, например, если студент, принимающий активное участие в волонтерском движении, отчислен из ВУЗа за неуспеваемость, имеет место эффект замещения: полученные положительные социальные эффекты полностью или частично замещаются отрицательными.

Кейс 2. Пример построения логической модели на основе проекта «Ремонт сельских дорог своими силами»

Профессор Киотского университета г-н Макото Кимура — гражданский инженер, участвовавший в проектировании Токийской телебашни Sky Tree, тоннелей и мостов в Японии — имел опыт преподавания в кенийском университете, путешествовал по Африке и задумался, чем он мог бы помочь сельским жителям, используя свои инженерные знания. Им была разработана простейшая технология ремонта сельских дорог силами местных жителей. Созданная им в Японии НКО «Community Road Empowerment» ставит своей целью повышение качества жизни жителей труднодоступных регионов развивающихся стран через передачу им «know-how» в сфере ремонта просёлочных дорог с использованием местных материалов и труда местных жителей. По данным на март 2015 г. было отремонтировано 131 903 м дорог в восьми развивающихся странах Африки и Азии (Кения, Буркина Фасо, Уганда, Сомали, Бангладеш, Филиппины и др.).

Логическая модель проекта

Ресурсы: труд местных жителей, труд наставников, закупленные материалы (полипропиленовые мешки).

Деятельность: японские специалисты обучают местных жителей технологии ремонта дорог с помощью мешков, наполненных местными материалами (в т.ч. почвой).

Непосредственный результат: количество отремонтированных километров дороги, количество обученных рабочих, количество человек, проезжающих по новой дороге каждый день, число детей, которые получают возможность посещать школу в другом населенном пункте.

Социальный результат: увеличение доходов, число новых предприятий, улучшение доступа к медицинской и иной государственной помощи, увеличение человеческого капитала в результате обучения.

Социальный эффект: Повышение уровня благосостояния и качества жизни местных жителей.

Более подробные количественные характеристики результатов деятельности НКО, которым руководит проф. Кимура, можно узнать на сайте <http://coreroad.org/>.

Продолжительность влияния. Поскольку данная технология ремонта дорог гарантирует их качество по крайней мере в течение пяти лет, этот срок и является продолжительностью влияния. При этом со временем производимый эффект постепенно уменьшается. В то же время навык ремонта дорог своими силами сохраняется у жителей деревень

более пяти лет и позволяет снова восстанавливать дороги при необходимости, а также распространять эту технологию на других территориях.

Атрибуция. В деревнях, где работают другие некоммерческие организации, оказывающие помощь жителям для повышения качества их жизни, при определении результатов проекта следует учитывать их влияние. Если в странах, где реализуется проект, существуют государственные программы ремонта дорог, этот фактор тоже необходимо учесть.

Влияние внешней среды. Влияние внешней среды не прослеживается, поскольку без данного проекта состояние дорог со временем только ухудшается.

Эффект замещения. Поскольку в рассматриваемых странах высокий уровень безработицы среди молодежи, которая и привлекается к работам по ремонту, эффекта замещения не наблюдается. Однако если бы рабочую силу необходимо было привлекать из других секторов (например, из сельского хозяйства), эффект замещения имел бы место.

Логическая модель может стать базой для создания теории изменений или карты результатов (results map). В некоторых источниках между этими терминами фактически стоит знак равенства [Logic Model Development Guide, 2004], другие находят различия между данными подходами [Кузьмин, Кошелева, 2014].

Теория изменений

Теория изменений (theory of change) – это универсальный инструмент для планирования, мониторинга и измерения социальных результатов, подходящий для организации любого сектора и любого масштаба. Теория изменений определяется как «развернутое описание того, как и почему должны произойти желаемые изменения в конкретных условиях». [What is Theory of Change?, 2016]. На практике существует множество описаний и определений теории изменений, раскрывающих функции этого метода. Анализ этих функций представлен в следующей таблице.

Таблица № 17

Функции теории изменений

Что позволяет сделать теория изменений	Что не позволяет сделать теория изменений
Визуализировать желаемое и возможное будущее, а также желаемое развитие ситуации	Получить точное описание того, как будет развиваться ситуация

Что позволяет сделать теория изменений	Что не позволяет сделать теория изменений
Определить ключевые условия и основные промежуточные результаты изменений	Избежать неопределённости и рисков при осуществлении проекта
Проанализировать процесс сложных изменений системно и гибко	
Описать связь действий с желаемыми результатами	
Объяснить используемые методы и подходы	
Осуществлять оперативное и стратегическое планирование	

Источник: Подробнее см. [Кузьмин, Кошелева, 2014, с. 8-10].

Теория изменений включает в себя следующие элементы:

Дерево результатов (карта результатов, дерево целей). Дерево результатов является основным компонентом теории изменений и иллюстрирует связь промежуточных результатов с конечными результатами программы. Обычно промежуточные результаты в теории изменений формулируются в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

При этом проект должен иметь одну четко сформулированную реалистичную конечную цель, описывающую результаты, которые должны получить выгодоприобретатели. Эта цель обычно бывает долгосрочной и социально значимой. Все стейкхолдеры, включая сотрудников организации и инвесторов, должны быть заинтересованы в достижении этой цели [Harrises, Hodgson, Noble, 2014, p. 7].

Дерево проблем (карта проблем). Дерево проблем дает возможность рассмотреть комплексно цели и задачи социально ориентированного проекта. Построение дерева проблем начинается с формулировки основной проблемы (задачи), которая стоит перед проектной командой. Дерево проблем соотносится с деревом результатов, и на основании этого строится логическое представление о том, какие действия должны быть сделаны в рамках проекта.

Допущения. Допущения описывают, каким образом и при каких условиях будут достигнуты промежуточные результаты, а также конечная цель программы или проекта. Допущения делятся на две категории: относящиеся к зоне контроля программы и находящиеся вне зоны контроля программы.

Допущения, находящиеся в зоне контроля программы, относятся к внутренней среде проекта. Выделяют допущения относительно ресурсов программы, допущения относительно процесса реализации программы и допущения относительно управления программой [Кузьмин, Кошелева, 2014, с. 26].

Допущения, находящиеся вне зоны контроля программы, связаны с влиянием людей и организаций, относящихся к внешней среде проекта, а также

с воздействием сложившихся институтов, макроэкономической и политической ситуации.

Формирование допущений теории изменений связано с анализом рисков программы. Допущения могут формулироваться как для программы в целом, так и для отдельных ее результатов. В описание теории изменений входит также описание **действий и индикаторов** достижения поставленных целей. К описанию действий и индикаторов применяются обычные требования.

Еще одним элементом теории изменений является описание, то есть пояснительная записка в повествовательной форме. Поскольку теория изменений адресована широкому кругу стейкхолдеров, при формировании описания необходимо понимать потребности в информации для каждого из них. Пояснительная записка выполняет следующие функции [Taplin, Clark, 2012, p. 12]:

1. *Демонстрация правдоподобности.* Части теории изменений должны быть логически связаны, действия выстроены в правильном порядке, предпосылки должны быть значимыми и продуманными.
2. *Демонстрация реалистичности.* Стейкхолдеры должны понять, что долгосрочная цель может быть достигнута в установленные сроки при наличии имеющихся ресурсов, что все запланированные действия выполнимы.
3. *Демонстрация проверяемости.* Эта часть пояснительной записки показывает, что все индикаторы, описанные в теории изменений, могут быть вычислены по понятной методике, способ расчетов и сбора информации может быть проверен.

Применительно к проведению оценки социальных результатов теория изменений помогает достичь следующих целей [Kazimirski, Pritchard, 2014, p. 11]:

1. **Осознать наиболее значимые результаты деятельности, описать и в некоторых случаях измерить их.** Если применяется системный подход к теории изменений, это помогает выделить и оценить наиболее значимые результаты, не затрачивая ресурсов на оценку результатов второстепенных.
2. **Проанализировать и оценить не только конечный результат деятельности, но и процесс достижения результата.** Для многих социальных проектов конечный результат с трудом поддается оценке в связи с длительностью изменений или по другим причинам, но теория изменений позволяет оценивать значимость промежуточных шагов, которые ведут к достижению конечной цели.

3. **Найти новые пути развития в сотрудничестве с другими проектами и инициативами.** Теория изменений помогает увидеть положение проекта среди других проектов, прямо или косвенно связанных с решением социальной проблемы, что позволяет улучшить социальные результаты при взаимодействии или при работе с лучшими практиками.

Примеры и кейсы

См. [Fiver Children's Foundation — Theory of Change, 2013].

6.5. Методики, направленные на измерение социальных результатов и социального эффекта

Методики, направленные на измерение социального эффекта, позволяют не только зафиксировать результат программы, но и измерить его количественно (в натуральных либо денежных единицах).

Логическая матрица (LogFrame)

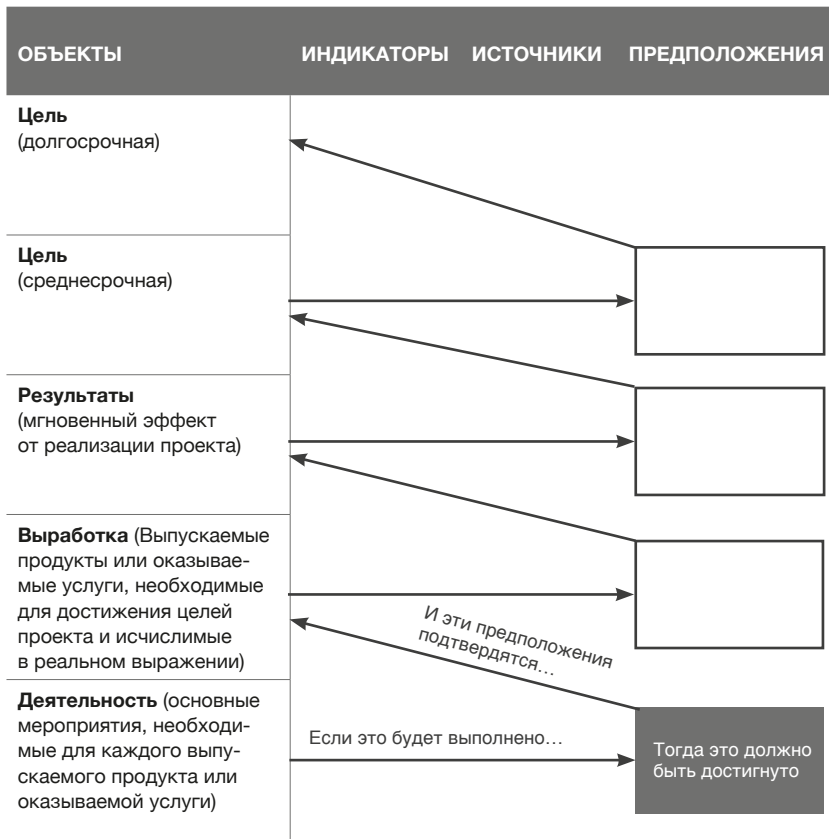
Развитием подхода логической модели являются методики под общим названием «логическая матрица» (*logical framework analysis, LogFrame, project framework*), которые широко используются в Европе, а также в Канаде и Новой Зеландии. [Zappala, Lyons, 2009, pp. 11–12]. В логической матрице проекта, которая обычно формализуется в виде таблицы с четырьмя колонками, отражаются ключевые элементы проекта.

В первой колонке логической матрицы представлена иерархия целей (цепочка результатов) от социального эффекта до действий, необходимых для его получения. Во второй колонке находятся качественные показатели и количественные индикаторы, связанные с непосредственными и социальными результатами, а также социальным эффектом. Третья колонка матрицы содержит сведения об источниках данных, способах их получения и способах проверки информации. В четвертой колонке отражены допущения, то есть конкретные условия, благодаря которым будет возможно осуществление действий и достижение результатов¹. Работа над построением логической матрицы проводится в четыре этапа [Taylor, Neil Thin, Sartain, 2003]:

1. **Построение иерархии целей (цепочки результатов).** Этот этап связан с построением логической модели. Авторы данной методи-

¹ Существует более десяти модификаций данной методики, которые отличаются по наполнению. Так, в некоторых вариантах учитываются также ресурсы и промежуточные социальные результаты. См., например, [Logical Framework Approach, 2015].

Рисунок 6
Логическая матрица



Источник: [Collins, 2015].

ки предлагают строить цепочку результатов «сверху вниз», то есть планировать сначала стратегические цели, затем промежуточные результаты, затем действия. Но, безусловно, при желании можно двигаться от действий к стратегическим результатам.

2. **Создание индикаторов и описание источников информации.** На этом этапе проводится анализ измеримости достижений, выделяются показатели и индикаторы достижения результата.

Индикаторы прописываются отдельно для каждого уровня иерархии целей. Также для каждого индикатора указываются источники информации и способы ее верификации. В данном случае не рассматривается информация описательного характера: рассказы, истории и отзывы.

3. **Анализ допущений.** Анализ допущений при построении логической матрицы также производится для каждого уровня результатов. К анализу допущений следует подходить очень внимательно, поскольку они отражают риски проекта.
4. **Проверка логической матрицы.** Проверка логической матрицы означает исследование связей между ее элементами. Для проверки следует ответить на следующие вопросы:
 - Приводит ли использование ресурсов проекта к получению именно этих социальных результатов и социального эффекта?
 - Могут ли выбранные индикаторы и способы их верификации дать ясное и четкое представление о достигнутых результатах?
 - Разумны ли допущения и отражают ли они степень рисков для проекта? Нет ли допущений, угрожающих существованию проекта?
 - Считают ли стейкхолдеры проекта логическую матрицу понятной, а цели достижимыми?
 - Что можно изменить в проекте для повышения его эффективности?

Логическая матрица может служить как инструментом планирования, так и инструментом мониторинга и оценки социальных результатов. В ходе реализации проекта логическая матрица должна уточняться и совершенствоваться.

Логическая матрица — одна из базовых методик социального проектирования. Ее плюсами являются структурированность, ясность и возможность применения на всех этапах жизненного цикла проекта. Вместе с тем работа с логической матрицей требует большого количества ресурсов, особенно если она строится для крупной организации или сложного проекта.

Примеры и кейсы

Logical Framework Approach Training Project [Электронный ресурс]. URL: http://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=72:logicalframeworkapproach&catid=12&Itemid=153.

Система социальных счетов и социального аудита (Social Accounting and Audit)

Система социальных счетов и социального аудита (Social Accounting and Audit, SAA). Системой социальных счетов и социального аудита называют «*системный анализ влияния, оказываемого на местное сообщество или группы заинтересованных лиц, проводимый на основе данных предоставляемых заинтересованными лицами и построенный на принципах бухгалтерского учета*» [Zappala, Lyons, 2009, p. 8]. Данная методика анализа социального влияния была разработана некоммерческой организацией SAN (Social Audit Network) в Великобритании.

Эта модель включает в себя три шага – см. [Там же. С. 9]
<http://www.socialauditnetwork.org.uk/learn-more/case-studies/>.

Метод ВАСО

Индекс ВАСО (Best Available Charitable Option). Создателем этой методики является благотворительный фонд Acumen Fund (<http://acumen.org/>). Подход совмещает в себе элементы подходов СЕА и СВА и позволяет найти наиболее эффективные программы для вложения средств инвесторов. Данная методика нашла свое применение в основном в некоммерческом и государственном секторе, поскольку может использоваться только для сравнения программ в одной сфере (Acumen Fund использует этот метод для сравнения эффективности программ против малярии)¹.

Методика Robin Hood Foundation

Методика Robin Hood Foundation (<https://www.robinhood.org/>). Методика, разработанная специалистами фонда, является частным случаем метода анализа затрат и выгод и позволяет проводить сравнение социальной эффективности в денежном измерении. Важным вкладом фонда является создание базы измерителей (метрик), которые могут быть использованы для измерения социальной эффективности программ по преодолению бедности². Хотя данная методика применяется для оценки некоммерческих проектов, она может быть применена для оценки работы социальных предпринимателей, а также проектов коммерческих организаций и государственных программ.

¹ Более подробно см. Acumen Fund Concepts: The Best Available Charitable Option [Электронный ресурс]. URL: <http://acumen.org/idea/the-best-available-charitable-option/>.

² Более подробно см. Metric Equations. BETA as of 9/30/14. [Электронный ресурс]. URL: https://www.robinhood.org/sites/default/files/user-uploaded-images/Robin%20Hood%20Metrics%20Equations_BETA_Sept-2014.pdf.

6.6. Методики, измеряющие социально-экономическую эффективность

В широком смысле задачей методик, измеряющих социально-экономическую эффективность, является соотнесение полученного социального эффекта со стоимостью затраченных ресурсов. Многие методики этой группы (SCEA, SCBA, SROI) были взяты из финансового анализа и адаптированы для измерения социальных результатов.

Однако при применении этих методик должен в обязательном порядке рассматриваться не только результат («что было сделано?»), но процесс его достижения («как это было сделано?»). В связи с этим методики по измерению социальной эффективности нельзя применять отдельно от процессных методик.

Методики «затраты — социальные выгоды» и «затраты — социальная результативность»

Методика «затраты — социальная результативность» (SCEA) позволяет исчислить соотношение затрат, выраженных в денежном измерении, и социального эффекта, выраженного в натуральных показателях. **Методика «затраты — социальные выгоды»** (SCBA) позволяет оценивать социальную эффективность проекта, когда социальный эффект может быть выражен в денежном измерении.

Методика «затраты — социальные выгоды». Наиболее часто при проведении исследования по этой методике исчисляется экономический чистый дисконтированный доход (ENPV, Economic Net Present Value), но наряду с ENPV могут использоваться такие показатели, как EIRR, EDPBP, EPI, EBCR, которые по методу расчета схожи с традиционными финансовыми показателями: IRR, DPBP, PI, BCR [Алаев и др., с. 43]. Для социально эффективного проекта ENPV является положительной величиной и вычисляется по формуле:

$$ENPV = \sum_{i=0}^n a_i S_i = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n},$$

При расчете экономического чистого дисконтированного дохода в приложении к социально ориентированным проектам возникают следующие трудности:

- сложность денежного выражения полученных социальных результатов и эффектов;

- определение социальной ставки дисконтирования;
- исследование эффекта замещения.

Анализ по методике «затраты — выгоды» более сложен и ресурсоемок. Поэтому лишь четверть (26%) крупнейших благотворительных фондов США использует этот метод¹.

Модификаций метода SCBA можно считать метод **«затраты — полезность»** (cost — utility analysis, CUA). В данном случае полученный социальный эффект выражается не в денежных единицах, а в единицах полезности. Примером применения этой методики в здравоохранении является показатели QALY (сохраненные годы качественной жизни)².

Методика «затраты — социальная результативность» (SCEA). Данная методика позволяет оценить степень эффективности используемых для реализации проекта ресурсов. При использовании этой методики рассчитывается критерий C/E, исчисляемый по формуле:

$$C/E = \frac{\text{издержки}}{\text{результат (эффект)}} .$$

Модификацией метода SCEA является анализ **«затраты — взвешенная результативность»** (weighted cost — effectiveness analysis, WCEA). Этот метод применяется в тех случаях, когда в результате проекта возникает широкий круг разнообразных социальных эффектов. При применении этого метода полученные социальные результаты не выражаются денежно, но каждому результату присваивается вес, определяемый его значимостью. Распределение коэффициентов проводится обычно на основе экспертных мнений, что делает методику необъективной. Итоговый критерий результативности считается по следующей формуле:

$$wCE = \frac{\text{издержки}}{\sum_{i=1}^n w_i \cdot E_i} ,$$

где E_i — i -ый эффект, w_i — вес i -ого эффекта [Емельянов, 2006, с. 10].

Калькулирование затрат при расчете социально-экономической эффективности. Согласно международным стандартам в области оценки

¹ См. [The State of Foundation Performance Assessment, 2011].

² См. подробнее [Weinstein, Torrance, McGuire, 2009, Vol. 12].

(см., например, [Стандарты оценки в системе ООН, 2005, с. 14]), при оценке затрат необходимо применять следующие правила:

1. Затраты могут быть посчитаны на основе финансовой информации, однако необходимо также учитывать скрытые экономические затраты на человеческие ресурсы, добровольческий труд, альтернативные издержки и т.д.
2. Анализ затрат зависит от целей оценки, поэтому необходимо указывать, с чьей позиции анализируются соответствующие расходы (с позиции доноров, самой организации, главных заинтересованных сторон и т.п.).
3. Ожидается, что при анализе оценщики должны указать на области, где ресурсы используются явно неэффективно.
4. Ожидается, что будет проанализирован самый дешевый или наиболее эффективный способ достижения ожидаемых результатов.

Отдельными важными вопросами при оценке затрат также считаются анализ отдачи от масштаба деятельности, рациональности оценки и степени устойчивости результатов.

Сравнение методов оценки. Представленные методы оценки эффективности имеют слабые и сильные стороны. В следующей таблице представлена их сравнительная характеристика.

Таблица № 18

Сравнение методов оценки социально-экономической эффективности

Наименование метода	Особенности применения	Преимущества	Недостатки
«Затраты – выгоды»	Позволяет оценить проект с позиции чистой текущей выгоды	Позволяет получить оценку выгод в стоимостном выражении, что повышает объективность и практическую возможность ее использования в финансовых моделях	Не позволяет учесть нестоимостные эффекты. Необходимость использования ставки дисконтирования, по методу расчета которой не существует единого мнения в научном и экспертном сообществе

Наименование метода	Особенности применения	Преимущества	Недостатки
«Затраты – результативность»	Затраты оцениваются как в стоимостной, так и в натуральной форме, а результативность только в натуральной форме или в форме индикаторов, которыми определяется цель реализации проекта и отраслевые особенности	Не ограничен только результативностью как таковой, но также включает учет производительности и экономичности. Позволяет измерить результаты в форме конкретных физических величин	Не предполагает сравнение между собой результатов, различных по своему характеру
«Затраты – полезность»	Состоит в сопоставлении издержек, выраженных в денежном отношении, и пользы для населения, измеряемой в так называемых единицах полезности	Использование условных коэффициентов позволяет оценить специфику реализации проектов, а также полезность проекта для населения	Использование условных коэффициентов снижает объективность оценки. Практическая сложность определения и расчетов коэффициентов
«Затраты – взвешенная результативность»	Применяется, когда получаемые эффекты не могут быть оценены в стоимостном выражении и могут привести к различным результатам	Позволяет измерять множество различных социальных эффектов от реализации инфраструктурного проекта	Субъективность определения коэффициентов значимости между различными эффектами

Источник: [Алаев и др, с. 46].

Социальная отдача на инвестиции (SROI)

Создателем методики социальной отдачи на инвестиции (SROI) является фонд REDF (<http://redf.org/>), реализующий программы в области снижения безработицы. Методика SROI позволяет оценивать социальную эффективность инвестиционного проекта, если социальные результаты и социальный эффект могут быть выражены в денежных единицах.

В основе метода SROI лежат следующие базовые принципы [Wellbeing Programme..., 2014, p. 4]:

1. **Привлечение стейкхолдеров.** Стейкхолдерскому подходу в рамках данного метода уделяется особое значение, взаимодействие со стейкхолдерами происходит на всех этапах оценки. Это позволяет

провести комплексный анализ результатов и повысить вероятность дальнейшего использования результатов оценки.

2. **Выделение произошедших изменений.** В рамках данного метода акцент делается на изменениях жизни людей, сообществ и организаций, а также экологической ситуации, которые можно подтвердить.
3. **Материальность (выделение существенного).** Существенной в рамках анализа по SROI является информация, которая может повлиять на решения стейкхолдеров.
4. **Объективное отношение к полученным результатам.** При применении метода SROI особое внимание уделяется исключению из анализа результатов, которые были получены другими проектами (атрибуция) и изменений, которые произошли независимо от рассматриваемых действий (нетто). Таким образом, оценке подвергаются только социальные эффекты, имеющие прямое и непосредственное отношение к реализуемой программе. Кроме того, в рамках этого метода измеряются как позитивные, так и негативные изменения.
5. **Финансовая оценка значимых изменений.** При применении метода SROI финансовой оценке подвергаются все значимые для стейкхолдеров результаты.
6. **Прозрачность.** Принципы и процедуры, связанные с оценкой по методу SROI, должны быть понятны и задокументированы, чтобы избежать двоякого прочтения или искажений информации.
7. **Подтверждение полученных результатов.** Методика SROI подразумевает верификацию результатов с привлечением внешних экспертов.

Оценка социальной отдачи на инвестиции проводится в шесть этапов, сущность которых раскрыта в следующей таблице.

Таблица № 19

Этапы анализа по методике социальной отдачи на инвестиции

Этап	Содержание этапа
Этап 1. Постановка цели и анализ стейкхолдеров	Постановка цели Выделение стейкхолдеров Выбор способов взаимодействия со стейкхолдерами

Этап	Содержание этапа
Этап 2. Анализ непосредственных социальных результатов	Работа над картой результатов* Анализ ресурсов, в том числе, нефинансовых Денежная оценка ресурсов Анализ непосредственных результатов Описание социальных результатов
Этап 3. Измерение и оценка социальных результатов	Разработка индикаторов социальных результатов Сбор данных Определение периода времени, в течение которого результаты будут стабильны Денежная оценка социальных результатов
Этап 4. Анализ социального эффекта	Анализ атрибуции (Attribution) Анализ нетто (Deadweight) Анализ длительности результатов (Drop-off) Измерение социального эффекта
Этап 5. Расчет коэффициента социальной отдачи на инвестиции	Прогноз стоимости результатов в будущих периодах (для долгосрочных результатов) Дисконтирование и расчет чистой текущей стоимости Расчет коэффициента SROI Анализ чувствительности (выделение допущений, которые в наибольшей степени влияют на модель) Расчет срока окупаемости (необязательный элемент анализа)
Этап 6. Составление отчета, использование информации, внесение изменений в проект	Отчет перед стейкхолдерами Использование результатов Верификация

*Работа с логической моделью и/или теорией изменений.

Источник: по материалам [Measuring value..., 2008].

На данный момент российские некоммерческие организации и социальные предприниматели только начали нарабатывать опыт применения методики SROI, хотя в Европе и США этот метод широко распространен и является, возможно, наиболее перспективным. В Японии уже появились первые примеры расчёта SROI (см. кейс Save Japan ниже). Популярность метода связана с его преимуществами:

1. Методика имеет достаточно широкую область применения, может быть использована для организации любого типа и масштаба.
2. Метод SROI понятен инвесторам и бизнесу.

3. Метод позволяет анализировать долгосрочные проекты.
4. Методическая поддержка достаточно существенна, пользователям доступны руководства и информационные ресурсы, разработаны прозрачные механизмы использования этого метода¹.
5. По применению методики SROI наработан опыт в различных отраслях и направлениях деятельности.

Еще одним важным плюсом методики социальной отдачи на инвестиции является возможность составления консолидированной социальной отчетности в случаях, когда в реализации проекта принимает участие много организаций.

Кейс 3. Консолидированная социальная отчетность по методу социальной отдачи на инвестиции: экологический проект «SAVE JAPAN Project»

Компания Sompo Japan Nipponkoa Insurance — лидер японского рынка страхования имущества и известный сторонник корпоративной социальной ответственности, которая осуществляется, в частности, во взаимодействии с японскими и международными НКО. С 2011 года эта крупнейшая страховая компания реализует масштабный некоммерческий проект «SAVE JAPAN», нацеленный на сохранение биоразнообразия на японских островах.

В 2014 году инициаторы проекта при поддержке Института общественного управления и социальной стратегии (президент проф. Ичио Цукамото) и компании Social Impact Research Co., Ltd. (партнёр Таку Кумазава) осуществили измерения социального эффекта проекта «SAVE JAPAN» за 2011, 2012 и 2013 годы по методике SROI. В Японии это был второй опыт применения данной методики для оценки крупных некоммерческих проектов. Измерение же социальной эффективности проекта по сохранению биоразнообразия проводилось впервые в мире.

Проект объединяет японские экологические НКО, которые получают от компании Sompo Japan Nipponkoa Insurance пожертвования на свою деятельность по защите редких животных и растений на островах. Финансирование НКО зависит от количества клиентов,

¹ См., например, [Nicholls et al, 2005], [A Guide to Social Return on Investment, 2012], [Measuring value..., 2008], [Social Return On Investment..., 2010].

отказавшихся от бумажной страховки в пользу электронных документов. Цель проекта — обеспечить граждан возможностями участвовать в охране окружающей среды. За три года в рамках проекта проведено 325 мероприятий с участием более 18 000 местных жителей в разных уголках Японии.

Методика SROI позволила монетизировать социальный эффект проекта с учётом не только непосредственных результатов участия граждан в мероприятиях по защите окружающей среды, но и вторичного эффекта — общественного резонанса и увеличения числа новых участников НКО для продолжения экологической деятельности и получения устойчивых результатов в будущем. Поскольку проект подразумевает сохранение биоразнообразия в долгосрочной перспективе, особое внимание уделяется широкому оповещению граждан о необходимости защиты природы через участие в некоммерческой деятельности.

Экономическая стоимость проекта формировалась благодаря решению большого числа клиентов компании отказаться от бумажной автомобильной страховки в пользу электронного оформления всех страховых документов. Сэкономленные средства в размере 200 млн. йен были направлены Японскому центру НКО, а также 236 региональным центрам поддержки НКО и непосредственно экологическим организациям, которые провели сотни природоохранных мероприятий с привлечением тысяч местных жителей.

По результатам работы 236 региональных центров поддержки НКО был составлен единый отчет и посчитан общий индекс SROI. Анализ показал, что только на третий год стоимость общего социального эффекта превысила инвестиции в этот некоммерческий проект.

Теперь результаты использования методики SROI для оценки эффективности проекта «SAVE JAPAN» транслируются в НКО и передаются другим стейкхолдерам, которые используют их для постоянного улучшения экологических программ в Японии.

Критика метода SROI. В некоторых источниках метод SROI подвергается обоснованной критике². Во-первых, возникают сложности с денежной оценкой затраченных ресурсов, монетизацией полученных социальных результатов, следствием чего является завышение коэффициента SROI. Во-вторых, несмотря на высокую степень формализации, данный метод не

² См., например, [Туап, 2008], [Методика SROI признана неудовлетворительной, 2011].

позволяет проводить сравнительный анализ проектов. В-третьих, данный метод ничего не говорит о масштабируемости результатов и не учитывает отложенные эффекты деятельности. Наконец, оценка по методу SROI технически сложна и требует значительных затрат человеческих, временных и денежных ресурсов.

Однако, несмотря на слабые места метода, международная практика оценки социальной эффективности подтверждает востребованность SROI для оценки социального эффекта в третьем и четвертом секторах экономики.

6.7 Оценка общей эффективности

Социальная эффективность является основной составляющей общей эффективности социально-ориентированных проектов и программ. Тем не менее, не стоит забывать о бюджетной, экономической и коммерческой эффективности.

Мы считаем, что общую эффективность социально ориентированного проекта или программы необходимо рассчитывать как сумму четырех указанных составляющих. Обычно при рассмотрении вопроса о социально-экономической эффективности бюджетная и коммерческая эффективность не рассматриваются. Однако, анализируя успешность реализации программы или проекта, необходимо учитывать все аспекты эффективности. Каждое из слагаемых важно в силу следующих причин.

1. Без анализа **социальной эффективности** невозможно понять, в какой мере и за счет каких вложений была достигнута цель проекта или программы.
2. **Бюджетная эффективность**, то есть исполнение бюджета или сметы, соответствие расходов и запланированных результатов — базовый элемент взаимоотношений инициаторов некоммерческих проектов и доноров (физических или юридических лиц, а в особенности государства). Когда анализируется работа социального предпринимателя, являющегося коммерческой организацией, бюджет — основа для анализа эффективности расходования заработанных денежных средств и иных ресурсов.
3. **Экономическая эффективность** показывает результативность проекта и способность его инициаторов грамотно распоряжаться имеющимися ресурсами. Высокая экономическая эффективность при выраженном социальном эффекте делает проект устойчивым в долгосрочной перспективе.

4. **Коммерческая эффективность** не является обязательным элементом в предложенной формуле, поскольку в некоммерческих проектах финансовых результатов для инициаторов и иных вовлечённых групп может не быть. При этом в деятельности социальных предпринимателей коммерческая эффективность важна, в частности, для обеспечения самоокупаемости и финансовой стабильности.

Свести столь разные по природе составляющие в единую характеристику непросто. Для этого необходимо решить следующие вопросы.

Какова база приведения слагаемых к «единому знаменателю»? Оптимальным вариантом является перевод в денежные единицы. Коммерческая и бюджетная эффективность связаны с денежным измерением напрямую, экономические результаты чаще всего несложно перевести в денежный эквивалент. Основная проблема возникает с формализацией и денежным выражением социальных результатов. В этом случае обычно используется метод альтернативной стоимости, но его нельзя считать бесспорным и применять для любого проекта или программы.

Если полученные социальные результаты нельзя выразить в денежных единицах, допустим вариант отдельного анализа общей эффективности. В этом случае все составляющие считаются в относительных единицах, без приведения четырех видов к «единому знаменателю», полученные величины не складываются и рассматриваются отдельно.

С равными ли весами слагаемые входят в это уравнение? Нужно ли определять вес для каждого вида эффективности? Вопрос о весах, в силу недостаточного развития тематики общей эффективности социально ориентированных проектов, остаётся на данный момент открытым. При этом, рассуждая логически, нужно признать, что для различных объектов оценки важность слагаемых различна.

В частности, для некоммерческих организаций и гражданских инициатив наиболее важной является социальная эффективность. Бюджетная и коммерческая составляющие при этом могут не оцениваться вовсе, так как бюджет не обязателен, а коммерческие результаты не предполагаются. Однако если гражданскую инициативу поддерживает государство, бюджетная эффективность будет иметь значительную важность.

Коммерческая эффективность для некоммерческих организаций будет иметь больший вес, если проект или программа предполагает самофинансирование. В то же время для социальных предпринимателей расчет экономической, коммерческой и бюджетной эффективности обязателен, так как одним из критериев их идентификации является финансовая независимость. При этом вес и значимость каждого слагаемого может меняться от проекта к проекту, от программы к программе.

Наконец, чрезвычайно важен **вопрос об анализе полученных результатов расчета общей эффективности**. В какой момент, при каком значении общего показателя или составляющих его показателей мы можем считать проекты или программы эффективными? Для коммерческого проекта ситуация, когда вложенная денежная единица дает отдачу больше единицы, — показатель успешной работы. И чем больше отдача, тем лучше (эффективнее) результат. Это рассуждение в целом характерно и для социально ориентированных проектов и программ, когда мы говорим об экономической, бюджетной или финансовой эффективности.

Однако если в некоммерческом секторе социальная отдача меньше вложенных ресурсов, это не значит, что проект неэффективен. Важная особенность социально ориентированных проектов — ценность любого результата, пусть и полученного при низкой эффективности, поскольку его наличие означает важный шаг в снижении острой социальной проблемы. Фактически, наличие любого положительного социального результата позволяет считать проект или программу эффективными, несмотря на разницу вложенных и полученных единиц.

Важно при этом и **сочетание слагаемых эффективности**. Если при положительной общей эффективности социальная составляющая отрицательная (то есть получен значительный отрицательный социальный эффект), то говорить об успешности социально ориентированного проекта (программы) нельзя, даже если вложения полностью окупаются. А возможен вариант, когда социальная эффективность высока, но общий результат снижается за счёт выхода за пределы бюджета и отрицательного коммерческого результата.

В этом случае окончательное решение зависит от декларируемых целей социально ориентированного проекта. Для гражданской инициативы коммерческая эффективность может вообще не иметь значения, а для социального предпринимателя она ставит вопрос его самообеспечения, а то и существования.

Наблюдение в динамике. Независимо от того, кто является инициатором социально ориентированного проекта или программы, все ли слагаемые формулы используются, с равными или различными весами они входят в расчет, необходимо анализировать показатели частной и общей эффективности в динамике. Если показатели эффективности растут — это признак развития, правильности действий инициаторов и иных вовлечённых лиц. Поскольку на данный момент жестких требований к любому виду эффективности в третьем и четвертом секторах не предъявляется, в этом вопросе необходимо ориентироваться на плановые показатели, разработанные самой организацией или инициаторами проекта, их динамику во времени, на отраслевые показатели, а также на мнение экспертного сообщества.

6.8. Потенциал развития и применения методик оценки эффективности проектов в России и в мире

Комплексная оценка эффективности социальных проектов и программ некоммерческих организаций, социальных предпринимателей, гражданских инициатив — важный элемент взаимоотношений со стейкхолдерами на различных этапах реализации — от привлечения ресурсов, до отчётности и масштабирования. Тем не менее, до недавнего времени оценка проводилась преимущественно на уровне количественных результатов и в рамках описания успешных и наиболее интересных примеров. Необходимость сравнивать проекты и программы привела к появлению различных методов учёта социального эффекта, в том числе — в денежном выражении, что позволяет суммировать их с экономическими результатами для получения суммарного итога и более объективной оценки.

В настоящее время в России и в мире сфера оценки социальных проектов стремительно развивается — разрабатываются и адаптируются методики, появляются и формализуются практики применения инструментария. Но результаты развития неоднозначны. Большинство исследователей фиксирует потребность заинтересованных сторон в проведении профессиональной экспертизы и оценки, но при этом указывает на наличие серьезных барьеров, субъективных и объективных. Например, Григорьева и Калимуллин отмечают: *«Кроме проблемы, связанной с отсутствием единой системы критериев оценки социальных проектов, существуют также и определенные сложности в измерении социального влияния, оказываемого этими проектами. Нередко социальные предприниматели не могут найти четкие измерительные индикаторы, точно показывающие величину социальной отдачи проектов. На протяжении многих лет социальные предприятия испытывали огромную неудовлетворённую потребность в ясных, объективных, измеримых и сопоставимых показателях положительного социального и экономического влияния проектов. Все чаще организации испытывают давление со стороны основателей, требующих расчета отдачи. Один из наиболее сложных и порой пугающих аспектов работы (выд. авт.) социальных предпринимателей связан с измерением позитивного социального влияния своей организации и информированием о нем»* [Григорьева, Калимуллин, 2015, с. 52].

В США мониторинг и комплексную оценку результатов инициирует самостоятельно не более половины опрошенных некоммерческих организаций, а фонды-доноры, получающие отчеты, используют результаты оценки лишь в 38% случаев [Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2014, с. 5]. В Японии оценка проектов НКО и социальных предпринимателей — пока ещё очень редкое явление. В марте 2016 года проф. К. Танимото из университета Васеда (Токио, Япония) рассказал в интервью, что в Японии оценка некоммерческих проектов также пока практически не производится. Есть единичные случаи (например, анализ проекта Save

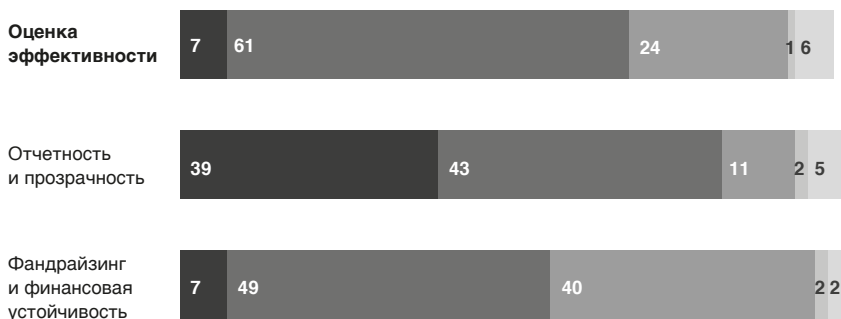
Ярап по SROI), но это скорее исключение. В России, как и в других странах Европы, оценка социальных проектов находится на начальном уровне.

Некоммерческие организации с небольшим годовым бюджетом не проводят оценку своих проектов, поскольку не имеют ресурсов для этой деятельности.

Исследуя развитие сферы оценки социальных проектов в России, можно отметить, что потребность в наличии доступного инструментария, собственного или адаптированного, высока — как со стороны организаций, так и в рамках интересов стейкхолдеров. Это подтверждают данные опросов, проведенных среди российских некоммерческих организаций. Но пока эта потребность носит скорее потенциальный характер.

Рисунок 7

Удовлетворенность российских НКО в сфере оценки, %



Легенда:

- Удовлетворительно, особых потребностей нет
- Удовлетворительно, но есть необходимость в развитии**
- Неудовлетворительно, есть потребность в развитии
- Неудовлетворительно, но пока потребности в развитии нет
- Затрудняюсь ответить

Источник: [Развитие потенциала российских НКО, 2014, с. 8].

Многие некоммерческие организации — как крупные, так и небольшие — считают оценку трудной и ресурсоемкой задачей и отказываются от нее по ряду причин [Гусева, 2014, с. 7]:

- Существуют сложные программы, эффект которых трудно формализовать и измерить.
- От некоторых клиентов (в силу закрытости учреждений) сложно получать информацию, необходимую для оценки эффекта.
- Многие доноры не финансируют разработку и проведение оценки.
- Основные усилия концентрируются на этапе получения финансирования и реализации проекта, при этом на оценку не остается ресурсов.
- Загруженность сотрудников некоммерческих организаций достаточно высока, что не всегда оставляет им время и силы на анализ и оценку происходящего.
- Возможно и подспудное опасение обнаружить свою несостоятельность, низкую эффективность реализуемых проектов и программ.
- Наконец, зачастую НКО просто не понимают значимость оценки и не чувствуют необходимости доказывать свою эффективность.

В России также распространена ситуация, когда инициаторы социальных проектов и программ предполагают, что стейкхолдеры, вовлекаемые в проект, будут сами оценивать эффективность своего участия в нём. Но так как в реальности работа со стейкхолдерами не ведётся, то оценка проводится самостоятельно только в отдельных случаях — например, если речь идёт о государственном финансировании программ или если донор проекта имеет определённые требования к результатам и их представлению. При этом благополучатели и партнёры по проекту почти никогда не проводят оценку социальной эффективности. Ещё один характерный момент — концентрация оценки проекта только на предварительном этапе, при заполнении документов на участие в конкурсах и программах поддержки. Оценка в данном случае проводится согласно выдвинутым критериям и носит прогнозный характер, а фактические результаты представляются в описательном формате или учитываются количественно, по исполнению сметы.

Потенциальные области развития в сфере оценки

По результатам эмпирических исследований в области оценки некоммерческих организаций в России и в мире можно выделить следующие важнейшие зоны развития¹.

¹ См. подробнее [Шамрова, 2014, с. 19].

Применение на практике стейкхолдерского подхода и развитие оценки, направленной на использование. На сегодняшний день большинство организаций не понимает, кто является пользователем результатов оценки их работы. Кроме того, оценка зачастую проводится в формате, удобном для внешних стейкхолдеров, главными из которых являются доноры и государство. В результате страдает оценка, направленная на мотивацию сотрудников и волонтеров. Соответственно, интерес к оцениванию падает, а результаты не используются для совершенствования деятельности организации.

Повышение мотивации и профессионального уровня сотрудников, которые проводят или принимают участие в оценке. Для проведения оценки, которая повлияет на эффективность организации, в первую очередь необходимы сотрудники, понимающие цели оценивания проектов и программ, готовые участвовать в мониторинге и оценке, а также имеющие возможность применить полученные результаты в своей работе. Необходимо также повышение компетенций сотрудников по социальному проектированию.

Расширение инструментария оценки и цифровой инфраструктуры. Современные цифровые инструменты позволяют осуществлять оценку с использованием крупных массивов данных, опубликованных в сети Интернет и социальных сетях. Их использование делает возможной развивающую оценку, основанную на анализе информации в режиме реального времени.

Выделение целевого финансирования на проведение оценки. Наиболее важным условием развития оценки социальных проектов как в России, так и за рубежом является целевое финансирование со стороны доноров или организаций, оказывающих инфраструктурную поддержку. На сегодняшний день бюджеты основного числа некоммерческих организаций, выделяемые на проведение оценки, чрезвычайно малы.

Наконец, **необходимо изменение отношения к оценке** всех людей, которые так или иначе взаимодействуют с социальными проектами. Пока стейкхолдеры воспринимают оценку как репрессивное средство или как формальную процедуру, она не выполняет своих функций. Необходимо смещение фокуса внимания в сторону повышения продуктивности и эффективности проекта, поскольку *«тенденция, которая уже очевидна и будет продолжать укрепляться — это запрос на поиск эффективных моделей решения социальных проблем. Это и результат признания того факта, что проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, слишком глобальны, сложны и мультидисциплинарны, чтобы их решение было под силу одному учреждению, НКО, государству и пр.; и реакция на глобальный финансовый кризис — стремление к повышению эффективности социальных программ за счет увеличения социальных результатов, масштаба социального воздействия и снижения расходов»* [Фреик, 2015]. В результате оценка вполне может стать точкой притяжения, центром взаимодействия вовлеченных сторон.

ГЛАВА 7

Инструменты оценки социальной эффективности

Развитие профессиональной оценки социального воздействия привело к появлению целого ряда инструментов, помогающих сделать оценку более удобной и профессиональной. Развитие в этой области включает в себя стандартизацию оценки и разработку общих систем измерения.

Стандартизация оценки. Стандартизация оценки происходит посредством создания, обсуждения и принятия нормативных документов в области оценочной деятельности. Источниками стандартизации выступают государственные органы, НКО и их объединения.

Стандартизация результатов имеет несколько неоспоримых преимуществ:

1. Возможность выделения и изучения общественных благ, которые создаются в результате реализации социально ориентированных программ.
2. Возможность сравнения программ организаций, реализуемых в разных сферах.
3. В результате использования стандартов социальное проектирование организаций становится более эффективным.

Впервые классификация социальных измерений была представлена Институтом экономики города (The Urban Institute) и Центра эффективной практики (The Center for What Works) в 2006 году. Специалисты проекта Mission Measurement обработали информацию о социальных результатах 5800 программ и выделили 132 результата, подходящих для всего социального сектора [Lampkin et al, 2007].

Хотя сегодня правовое регулирование оценки социальных результатов на федеральном уровне в России отсутствует, отдельные государственные учреждения разрабатывают формальные требования к социальным результатам, полученным в рамках работы по государственным грантам и субсидиям, а также требования к оценке этих результатов. Некоммерческие организации также делают свой вклад в развитие оценки, формируя этические и профессиональные стандарты в этой области. Так, в 2015–2016 году Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) и ООО «Компания «Процесс Консалтинг» инициировали разработку профессионального стандарта для специалиста по оценке программ и политик в социальной сфере¹.

Разработка общих систем измерения. Общие системы измерения социальных результатов (shared measurement systems) — это инфраструктура,

¹ Завершить работу над ним планируется в 2017 году.

которая дает возможность разрабатывать общие (сопоставимые) индикаторы оценки социальных результатов, собирать и предоставлять информацию о полученном социальном эффекте. Общие системы измерения могут быть глобальными (межсекторными) или специализированными (действующими в рамках одного сектора, одного или нескольких направлений). Использование общих систем измерений означает следование следующим принципам [Ógáin, Svistak, De Las Casas, 2013, p. 7]:

1. Организации-участники должны достичь договоренности о значимых результатах, подлежащих измерению для своего сектора. При этом у каждой организации должна оставаться возможность измерения именно тех индикаторов, которые наиболее полно отражают результаты, полученные в результате ее работы.
2. Организации–участники должны использовать определенные предварительно согласованные инструменты и методы измерения.
3. Общая система измерений показывает, как все организации сектора работают для решения социальных проблем, что должно привести к сотрудничеству между организациями.
4. Общая система измерений призвана создать возможность сравнения полученных результатов, чтобы выделить лучшие практики.

Таким образом, общие системы измерения решают следующие задачи:

- оказание методической поддержки для правильного выбора индикаторов, создания и предоставления отчетов (общие платформы измерения, *shared measurement platforms*);
- сравнение и ранжирование проектов, применяющих одинаковые индикаторы и методические подходы (системы, сравнивающие производительность, *comparative performance systems*);
- обмен опытом, совместная деятельность и обучение для повышения эффективности проектов (адаптивные обучающие системы, *adaptive learning systems*).

Использование общих систем измерения имеет существенные плюсы: снижение стоимости оценки, помощь в решении вопросов методического характера, возможность воспользоваться опытом других проектов и получение экспертной поддержки. Однако использование этого инструмента несет

и препятствующие работе риски: например, невозможность сравнения результатов даже внутри одного сектора, невозможность принять совместное решение о наиболее важных результатах, необходимость публичного освещения полученных результатов, недостаток программного обеспечения.

Общие системы измерения

Большинство современных общих систем измерения, оформленных в виде онлайн-платформ, позволяет одновременно проводить оценку, сравнивать полученные результаты и проводить обучение. Разница между платформами состоит лишь в количестве и качестве предоставляемых информационных ресурсов, количестве пользователей или отраслевой направленности информации. Общие системы измерения, называемые также базами социальных результатов и показателей (метрик), — достаточно эффективный инструмент оценки результатов. Обычно базы результатов включают не только подробные описания индикаторов, но также обучающие материалы, кейсы с наборами индикаторов по конкретным отраслям, а также аналитические материалы. В основном базы социальных показателей являются открытыми ресурсами, хотя могут содержать и платный контент. Выбор конкретной платформы зависит в первую очередь от целей оценки и отрасли, в которой работает организация-пользователь.

SocialValue.ru. Первая база социальных результатов на русском языке. В настоящее время этот ресурс представляет собой информационно-справочную базу социальных результатов и показателей, содержащую:

- перечни международных социальных результатов и показателей по темам (на русском языке, со ссылками на англоязычные платформы);
- кейсы из международной и российской практики по измерению социальных результатов с подборками индикаторов для решения конкретных задач;
- подробные кейсы по темам сиротства и культурного наследия;
- переводы и публикации по теме общих систем измерения и стоимостных оценок эффективности социальных программ.

В дальнейшем база будет дополнена онлайн-инструментарием для планирования, измерения и оценки социальных результатов (запуск сервиса запланирован на 2017 год).

The Global VALUE Exchange (GVE, <http://www.globalvaluexchange.org/>). Открытая база данных, которая является совместным проектом сети

SROI (The SROI Network) и правительства Шотландии. Эта платформа — краудсорсинговый проект, где собраны данные о стейкхолдерах, непосредственных и социальных результатах, индикаторах, а также способах измерения и монетизации социальных результатов. Хотя данный инструмент предназначен для проведения оценки социального возврата на инвестиции, он легко может быть использован и при применении других методик.

Сильные стороны платформы:

- *Выстроенные логические связи между стейкхолдерами и результатами.* Это означает, что с помощью данного инструмента можно как составлять списки результатов (индикаторов) для определенных групп стейкхолдеров, так и проводить анализ стейкхолдеров на основании знаний о полученных результатах.
- *Верификация данных.* Сведения, размещенные на ресурсе, проходят экспертную оценку, что повышает степень доверия к ним.

Слабая сторона платформы (для российского пользователя) — методики монетизации, которые неразрывно связаны с системой государственной статистики Великобритании и при использовании должны быть предварительно адаптированы под реалии нашей страны.

IRIS (Стандарты инвестиционной деятельности и отчетности, Impact Reporting and Investment Standards, <http://iris.thegiin.org/>). Данный ресурс, предназначенный для постановки и оптимизации процессов мониторинга, измерения и оценки результатов социальных инвестиций, включает:

- стандарты и руководства по инвестициям, направленным на социальные результаты;
- глоссарий терминов;
- библиотеку кейсов по мониторингу и оценке, образцы отчетов по оценке;
- аналитику по результатам сравнительного анализа проектов и тенденциям развития сектора оценки;
- аналитику по показателям социальных результатов в отдельных секторах (малый бизнес, образование, сельское хозяйство, экология и окружающая среда);

- базу показателей социального эффекта и конкретные примеры подбора индикаторов для оценки проектов в различных областях.

Social Value Lab (<http://www.socialvaluelab.org.uk/>). Данный ресурс предлагает широкий спектр возможностей для измерения социального эффекта:

- обучение построению логических моделей;
- примеры построения системы индикаторов для мониторинга и оценки;
- механизмы денежного измерения социальных результатов (методики разработаны для Великобритании, но могут быть адаптированы для российских пользователей);
- кейсы и рекомендации по практическому использованию метода социальной отдачи на инвестиции.

InspiringImpact («Содействие эффективному преобразованию общества», InspiringImpact.org/). Международная программа помощи некоммерческому сектору в измерении и расширении социальных результатов, направленная на создание программы самооценки в третьем секторе.

Платформа PerformWell (<http://www.performwell.org/>), учредителями которой являются организации Urban Institute (<http://www.urban.org/>), Child Trends (<http://www.childtrends.org/>) и Social Solutions (<http://www.socialsolutions.com/>).

Платформа имеет отраслевой характер и представляет базу социальных результатов, а также аналитические материалы и кейсы в следующих областях [Фреик, 2014, с. 9]:

- образование и саморазвитие;
- здоровье и личная безопасность;
- психическое и эмоциональное развитие;
- отношения между людьми;
- социальное развитие, поведение;

- занятость, ведение хозяйства и самообеспечение;
- гражданское участие и вовлеченность в сообщества.

База данных TRASI (<http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>). Особенность данного ресурса — наличие инструкций и руководств по проведению оценки, что чрезвычайно важно на этапе планирования оценки и написания технического задания. На ресурсе также размещена база знаний по измерению социальных результатов и представлены практические инструменты для проведения оценки.

Good investor (<http://www.goodinvestor.co.uk/>). Ресурс дает возможность составления логической матрицы проекта в следующих сферах: занятость, образование, домашнее хозяйство, физическое и психическое здоровье, семья и окружение, культура и искусство, экология, развитие местных сообществ. Логическая матрица строится на основе базы индикаторов, опубликованной на сайте. Также данный ресурс содержит обзоры и кейсы лучших практик в социальной сфере.

Платформы, сравнивающие производительность

GIIRS (Глобальная система рейтинга социальных инвестиций, Global Impact Investing Rating System) — открытая система, которая позволяет сравнивать социальные и экологические результаты различных компаний. Создание процедур сравнения и проверка достоверности информации на данной платформе осуществляется консалтинговой организацией Deloitte & Touche, а также социальными фондовыми биржами Mission Markets, NeXii, BRiiX.

Социальные фондовые биржи — платформы, осуществляющие аудит социально ориентированных проектов и составление их листинга. На всех действующих биржах — Бразильской (BVS&A), Южно-Африканской (SASIX), Азиатской (IIXA), Лондонской (SSX) — организации и проекты, выставляющие свои «акции» для инвесторов, проходят предварительную проверку, а в дальнейшем ранжируются по социально-экономическим результатам работы.

Российский проект Социальная биржа «Взаимопомощь», разработанная Лабораторией социальных инноваций Cloudwatcher, пока не проводит оценку проектов, хотя функционал платформы может развиваться в этом направлении. Среди других российских проектов, которые можно в той или иной степени назвать аналогами социальных фондовых бирж, следует назвать портал «Благо.ру», где некоммерческие организации для включения в «листинг» должны представлять результаты своей работы за предыдущие годы. Далее проводится обязательный предварительный

аудит и дальнейшая оценка результатов представленных социальных проектов. Измерение социальной эффективности на этом ресурсе не производится.

Для размещения социальных проектов на краудфандинговой платформе «Planeta.ru» (<https://planeta.ru>) созданы специальные льготные условия. Предварительной комплексной оценки как таковой нет, но проект сопровождается индивидуально, анализируется и не публикуется, пока не будут ясно сформулированы как компетенции инициаторов по его исполнению, так и ожидаемые социальные эффекты.

Адаптивные обучающие системы

PULSE. Онлайн-база данных, предназначенная для управления деятельностью по измерению и оценке социальных, экологических и финансовых результатов, является продвинутым инструментом для крупных компаний, которые уже наладили систему мониторинга и измерения социальных и экологических результатов. База данных PULSE используется:

- для накопления и обработки информации на базе CRM;
- для управления данными по всем поддерживаемым инициативам;
- для сравнения финансовых, операционных, экологических и социальных показателей организации с информацией других организаций.

Сегодня ресурсом пользуются такие авторитетные социальные инвесторы, как Фонд Келлога (The Kellogg Foundation), глобальная организация сферы микрофинансирования Accion International, Фонд Акьюмен (Acumen Fund) и другие инвесторы, предоставляющие инвестиции для социальных изменений (преобразующие инвестиции) [Breakthroughs in Shared Outcome and Impact Measurement, 2015].

Российские онлайн-площадки для отбора и распространения лучших практик начали развиваться сравнительно недавно. Так, **портал проектов НКО «Диалог» PRONKO** (<http://dialog.pronko.org/>) полноценно работает лишь с 2013 года. Работа этого портала как адаптивной обучающей системы происходит в следующих направлениях:

- развитие и поддержка открытости и подотчетности;
- поддержка тиражирования проектов, сборок модулей и кейсов;
- формирование баз знаний (бирж) проектов НКО;

- открытое сервисное обеспечение мониторинга, оценки, аудита и другого сервисного обслуживания проектов;
- управление портфелями прототипов заявок организации.

На данный момент на портале открыта для доступа фактографическая база знаний 67 социальных проектов НКО по конкурсу грантов Президента 2013–2014 годов.

В мае 2016 года начал работу российский информационно-методический портал **«Независимая оценка в социальной сфере»** (<http://nez-oc.ru>), посвященный оценке качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования. На портале доступны следующие материалы:

- методические решения и рекомендации по оценке, в том числе, индикаторы для оценки работы в конкретных областях;
- материалы по проведению оценки и использованию ее результатов (предложения экспертов по улучшению деятельности);
- кейсы и лучшие практики.

Big data

Крупные массивы данных (Big Data) используются при оценке социальных результатов некоммерческих организаций, а также для обмена информацией и званиями и обучения. Крупные массивы данных о третьем и четвертом секторе «формируются в открытом пространстве и / или распространяются с помощью социальных медиа участниками общественных проектов и программ» [Фреик, 2014].

Хартия о всемирном массиве данных филантропического сектора *Global Philanthropy Data Charter* (<http://philanthropydata.wingsweb.org/>). Хартия предлагает единый взгляд на практику сбора и использования данных о филантропии для глобального сообщества и основу для привлечения стейкхолдеров из других секторов (представители власти, корпорации, ученые и гражданское общество в целом) к обмену и использованию данных о филантропии в общественных интересах. В частности, хартия предлагает установить стандарты сбора данных и обмена информацией, активизировать межнациональный сравнительный анализ информации, составить карту проблем и тенденций в сфере филантропии.

Всемирная инициатива по поддержке грантодателей (WINGS, The Worldwide Initiatives for Grantmaking Support, <http://www.wingsweb.org/>). Эта сетевая коалиция объединяет более сотни филантропических ассоциаций

и сервисных (инфраструктурных) организаций, действующих в 38 странах. На данный момент массив данных, предоставляемый сайтом, находится в закрытом доступе.

Data Without Borders (<http://www.datakind.org/>). Данный сервис объединяет некоммерческие организации, фонды, организации частного и государственного сектора для решения острых социальных проблем посредством сбора и использования больших данных. По мнению создателей портала, с помощью этой информации эксперты и ученые могут найти более эффективные и взвешенные решения.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В современном мире оценка эффективности проектов и программ некоммерческих организаций, социальных предпринимателей и гражданских инициатив становится важнейшим элементом их взаимоотношений с сотрудниками и волонтерами, донорами, благополучателями, государством. Тем не менее, до недавнего времени в нашей стране результативность и эффективность социально ориентированных проектов оценивалась преимущественно с точки зрения количественных результатов, а также и в рамках описания успешных и наиболее интересных кейсов.

Растущая заинтересованность стейкхолдеров, равно как и необходимость сравнения проектов и программ для привлечения ресурсов в период кризиса постепенно приводят к внедрению методов учёта полученных социальных результатов, в том числе — устойчивых социальных изменений, связанных с программами и проектами.

Таким образом, социальный эффект деятельности не только описывается, но и рассчитывается. Поэтому в мире особенно быстро растет популярность методик, дающих возможность выразить его в денежном измерении, что позволяет суммировать полученные социальные результаты с экономическими результатами для получения оценки общей эффективности.

В настоящее время инструментарий для оценки общей эффективности только разрабатывается. Поэтому в представленной книге акцент сделан на социально-экономической эффективности. Для этого был поднят широкий пласт иностранной и российской научной литературы по изучаемому вопросу. Нами рассмотрены различные виды эффективности, проведена классификация социальных эффектов, методов и инструментов их описания и измерения, собрана и проанализирована информация об институциональной поддержке и развитии оценки в России и за рубежом. Наряду с вопросами теории оценки в книге содержится анализ истории и современного развития ее субъектов — секторов некоммерческих организаций и социального предпринимательства.

Мы оставили на будущее несколько важных вопросов, имеющих отношение к оценке социально ориентированных проектов и программ в России. Во-первых, алгоритм проведения исследования по оценке в нашей книге приведен схематично, хотя для внедрения в практику описанных в издании методов он должен быть рассмотрен максимально подробно. Во-вторых, книга не содержит систематизации и анализа практического опыта оценки российских и иностранных некоммерческих организаций и социальных предприятий. Наконец, дальнейшей проработки требует тема расчета общей эффективности социально ориентированных проектов.

Завершая книгу, заметим, что оценка социального эффекта, социально-экономической и общей эффективности проектов и программ некоммер-

ческих организаций, социальных предпринимателей и гражданских инициатив — важный аспект развития третьего и четвёртого секторов экономики, а значит — способ смягчения проблем, существующих в обществе. Методы и инструментарий оценки развиваются и совершенствуются, и сейчас научиться их осознанно применять может любая организация третьего или четвертого сектора, независимо от направления ее деятельности и размеров бюджета.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Best Available Charitable Option.
См. Индекс ВАСО
- Big Data. *См.* Крупные массивы данных
- CREAM методика, 76
- Cost — utility analysis. *См.* Методика «затраты — полезность» (CUA)
- Economic Net Present Value.
См. Чистый дисконтированный доход
- Impact. *См.* Социальный эффект
- Logical framework analysys.
См. Логическая матрица
- Logical model. *См.* Логическая модель
- Most Significant Change. *См.* Отбор значимых изменений
- Outcomes. *См.* Социальные результаты
- SCBA. *См.* Методика «затраты — социальные выгоды»
- SCEA. *См.* Методика «затраты — социальная результативность»
- SMART методика, 70
- Social Accounting and Audit.
См. Система социальных счетов и социального аудита
- SPICED методика, 77
- SROI. *См.* социальная отдача на инвестиции
- Shared measurement systems.
См. Общие системы измерения социальных результатов
- Theory of change. *См.* Теория изменений
- Weighted cost — effectiveness analysis.
См. Методика «затраты — взвешенная результативность
- Аудит оценки, 45
- Центр корпоративной социальной ответственности
ПрайсвотерхаусКуперс Высшей школы менеджмента СПбГУ, 45
- Верификация, 85
Alliance for Useful Evidence, 85
The SROI Network, 85
- Верификация отчета об оценке, 85
GiveWell, 85
- Коммерческие организации, 9
- Крупные массивы данных, 136
Data Without Borders, 137
Global Philanthropy Data Charter, 136
- Всемирная инициатива по поддержке грантодателей, 136
- Логическая матрица, 108–110
анализ допущений, 110
иерархия целей, 108
построение иерархии целей, 108–109
примеры и кейсы, 60
проверка логической матрицы, 110
создание индикаторов, 109–110
- Логическая модель 99–105
логика социальной программы, 99–100
логическая модель программы, 100
схема, 100
- Методики измерения социального эффекта и социальной активности, 91–120
- logical framework analysys. *См.* логическая матрица
- logical model. *См.* логическая модель
- most significant change. *См.* Методики измерения социального эффекта: отбор значимых изменений

- Robin Hood Foundation методика, 111
- social accounting and audit.
См. система социальных счетов и социального аудита
- SROI. См. социальная отдача на инвестиции
- theory of change. См. теория изменений
- «затраты — взвешенная результативность», 113
- «затраты — социальные выгоды» (SCBA), 112–113
- «затраты — социальная результативность» (SCEA), 112
- «затраты — полезность» (CUA), 113
- измерительные, 93, 108–120
- индекс BACO (Best Available Charitable Option), 111
- логическая матрица, 108–110
- логическая модель, 99–105
- метод кейсов, 95–97
- общие, 91
- описательные, 94–99
- описывающие процесс, 99–108
- основанные на финансовых показателях, 92
- основанные на натуральных показателях, 92
- отбор значимых изменений, 97–99
- отраслевые, 92
- система социальных счетов и социального аудита, 111
- социальная отдача на инвестиции, 115–120
- социально-экономические, 93, 112
- специальные, 91
- теория изменений, 105–108
- Методическая поддержка оценки, 42–44
- ЦРНО (Центр развития некоммерческих организаций), 44
- «Эволюция и Филантропия» (Evolution and Philanthropy), 43
- Acumen Fund, 43
- International Initiative for Impact Evaluation, 42
- International Institute for Sustainable Development, 43
- Robin Hood Foundation, 43
- Social Value International, 43
- The Network of Networks on Impact Evaluation, 42
- Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив», 44
- Профессиональное объединение «Оценка проектов, программ и услуг в сфере детства», 43
- Методы описания социального результата и социального эффекта
- case-based approaches. См. парадигма «истории и кейсы»
- experimental approach. См. экспериментальный подход
- theory based approach. См. моделирование
- моделирование, 62
- парадигма «истории и кейсы», 61
- статистические методы, 62
- экспериментальный подход, 61–62
- Некоммерческие организации
- в мире, 10–11
- в России, 11–12
- гражданские инициативы, 14–15
- нормативно-правовое регулирование, 12–14
- определение, 10
- оценка, 15
- Обучающие системы, 135–137
- PULSE, 135

- информационно-методический портал «Независимая оценка в социальной сфере», 136
- Портал проектов НКО «Диалог» PRONKO, 135–136
- Обучение в области оценки, 51–52
- Stanford Graduate School of Business, 51
- University of Salford, 51
- UNSW Australia Business School of Business, 51
- Yale School of Management, 51
- Высшая Школа Менеджмента при СПбГУ, 51
- Институт оценки программ и политик, 51
- Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив, 52
- Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN), 52
- Московский государственный психолого-педагогический университет, 52
- Общие системы измерения социальных результатов, 129, 131–135
- GIIRS, 134
- Good investor, 134
- InspiringImpact, 133
- IRIS, 132–133
- PerformWell, 133
- Planeta.ru, 135
- Social Value Lab, 133
- SocialValue.ru, 131
- The Global VALUE Exchange, 131–132
- TRASI, 134
- Отбор значимых изменений, 97–99
- примеры и кейсы, 99
- этапы, 97–98
- Отчет об оценке, 84–87
- верификация, 85
- определение, 84
- содержание, 84
- Оценка
- developmental evaluation. См. Оценка развивающая
- formative evaluation. См. Оценка первоначальная
- impact evaluation. См. Оценка воздействия
- outcome evaluation. См. Оценка достижения результата
- process evaluation. См. Оценка текущая
- utilization-focused evaluation. См. Оценка, ориентированная на использование
- адекватности, 64
- виды оценки, 64–65
- влияния, 64
- внешняя, 65
- внутренняя, 65
- воздействия, 64
- достижения результата, 64
- комбинированная, 65
- операционной результативности, 64
- ориентированная на использование, 65
- первоначальная, 64
- развивающая, 65–66
- самооценка, 65
- текущая, 64
- Оценка социально ориентированных проектов
- законодательное регулирование, 46–49
- инфраструктурная поддержка, 39–45
- история, 37–39
- профессиональное регулирование, 49–51
- Показатели эффективности
- внутренняя норма прибыли (IRR), 59, 112

- динамические, 59
- дисконтированный срок окупаемости (DPP), 59
- индекс прибыльности (PI), 59–60
- показатели бюджетной эффективности, 25, 55, 120
- показатели коммерческой эффективности, 25, 121
- показатели экономической эффективности, 25, 120
- статистические, 59
- теоретические модели, 58
- технико-экономические, 57
- чистая приведенная стоимость проекта (NPV), 59–60
- Построение системы индикаторов, 69, 76–80
 - адекватность индикатора, 77
 - алгоритм, 76
 - классификация индикаторов, 79–80
 - описание индикатора, 78
 - полезность индикатора, 77
 - примеры и кейсы, 80
- Профессиональные организации в сфере оценки, 40–45
 - Общество оценивания Великобритании, 40
 - Швейцарское Общество по оцениванию, 40
 - Общество по оцениванию Франции, 40
 - Австрало-Азиатское общество оценки, 41
 - Американская ассоциация оценки, 40
 - Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), 41
 - Африканская Ассоциация по Оценке, 41
 - Германское общество по оцениванию, 40
 - Европейское общество оценки, 42
 - Международная ассоциация развития оценки, 42
 - Международная организация по сотрудничеству в области оценки, 42
 - Международная Сеть «Оценка Программ», 42
 - Система социальных счетов и социального аудита (Social Accounting and Audit), 111
 - Социальная отдача на инвестиции, 115–120
 - базовые принципы, 115–116
 - критика, 119–120
 - этапы, 116–117
 - Социальные биржи, 45, 134
 - Азиатская социальная биржа (IIXA), 134
 - Бразильская социальная биржа (BVS&A), 134
 - Лондонская социальная биржа (SSX), 134
 - Социальная биржа «Взаимопомощь», 134
 - Южно-Африканская социальная биржа (SASIX), 134
 - Социальное предпринимательство, 15–20
 - в мире, 17
 - в России, 17–18
 - законодательное регулирование, 18–19
 - оценка, 20
 - Социальный результат
 - измерение, 31–32, 102, 108
 - подходы к описанию, 94
 - Социальный эффект, 11, 26–34, 37, 45–46, 51, 58–62, 69–88, 91–125, 133, 138
 - attribution. См. атрибуция
 - deadweight. См. влияние внешней среды

- displacement. См. эффект замещения
- drop off. См. продолжительность влияния
- magnitude. См. выраженность
- атрибуция, 103, 105
- величина, 28
- влияние внешней среды, 103, 105
- вторичный, 30
- выраженность, 28–29
- значимость, 29
- измерение, 26, 31–32, 46, 69–88, 91–125, 133
- классификация, 27–31
- масштаб, 28
- негативный (отрицательный), 27–29, 31–32, 83, 97, 103, 116, 122
- объективный, 30
- ожидаемый, 30
- определение, 26–27
- первичный, 30
- подходы к описанию, 61–62
- позитивный (положительный), 27–29, 31, 97, 103, 116
- продолжительность влияния, 28, 103–104
- стоимостные характеристики, 30–31
- субъективный, 30
- фактический, 30
- частота, 28
- эффект замещения, 103–105
- Стандартизация оценки, 129
- Стейкхолдерский подход, 39, 65–66, 72–76
- Стейкхолдеры, 23–25, 33, 39, 62–63, 65–66, 69–70, 72–78, 80–83, 85, 87, 94, 97–101, 103, 106–107, 110, 115–117, 119, 123, 125–126, 132, 138
- внешние, 74
- внутренние, 74, 83, 87
- вторичные, 73
- определение, 72–73
- классификация, 73–74
- первичные, 73, 83
- Схема логической модели, 100–105
- activities. См. действия
- impact. См. социальный эффект
- inputs. См. ресурсы
- outcomes. См. социальные результаты
- outputs. См. непосредственные результаты
- действия, 102, 104
- непосредственные результаты, 102, 104
- ресурсы, 101, 104
- социальные результаты, 102, 104
- социальный эффект, 102, 104
- Теория изменений, 105–108
- действия и индикаторы, 107
- дерево результатов, 106
- дерево целей, 106
- допущения, 106
- пояснительная записка, 107
- функции, 107
- Уязвимая группа населения, 18, 29, 52
- Чистый дисконтированный доход, 112
- Этапы исследования, 69–88
- выделение заинтересованных сторон, 69, 72–76
- использование результатов, 69, 81, 87–88
- отчет об оценке, 69–70, 84–87
- постановка цели, 69–72
- построение системы индикаторов, 69, 76–80
- проведение исследования, 69, 80–83
- Эффективность, 5, 23–34, 37–39, 43–47, 49–51, 55–60, 63, 70–71, 87, 91, 93–94, 96, 99, 110–114, 120–126, 130–131

бюджетная, 25, 55–57, 60, 120–122
внутренняя, 32, 71, 96
коммерческая, 25, 55, 58–60,
120–122
методики измерения, 55, 91
некоммерческих организаций, 5,
24–25, 43, 55–60, 122–125
общая, 58, 120–122, 138
определения, 23–24, 26
показатели, 57–60, 122
социальная, 25–26, 34, 50, 60,
111–113, 120–122, 125, 135
социально ориентированных про-
ектов, 5, 23–34, 37–39, 43–45, 47,
49–51, 70, 87, 96–97, 99, 110–112,
120–126, 130–131, 138
социально-экономическая, 25–26,
31, 93, 94
экономическая, 25, 55, 57–58, 60,
120–122

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

2015's Giving USA Report // Giving USA [Электронный ресурс]. URL: <http://givingusa.org>.

2016 Nonprofit Communications Trends Report // Nonprofit Marketing Guide [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nonprofitmarketingguide.com/freemembers/2016TrendsReport.pdf> (2016).

A Guide to Social Return on Investment // The SROI Network [Электронный ресурс]. URL: http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012 (2012).

Acumen Fund Concepts: The Best Available Charitable Option [Электронный ресурс]. URL: <http://acumen.org/idea/the-best-available-charitable-option/>.

American Evaluation Association // AEA: American Evaluation Association [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eval.org> (13.05.2016).

Analyzing the Effects of Policy Reforms on the Poor. – Washington: World Bank, 2010.

Arhipov V. M., Emelianov A. M. *Evaluation of the social discount rate // Finance and Credit*. — 2006. — pp. 49–55.

Australian National Accounts: Non-Profit Institutions Satellite Account, 2012–13 // Australian Bureau of Statistics [Электронный ресурс]. URL: <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/5256.02012-13>.

Better regulation for better results: An EU agenda // European Commission [Электронный ресурс]. URL: http://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-better-results-eu-agenda-0_en.

Better Regulation Toolbox // Better Regulation in SWD [Электронный ресурс]. URL: http://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox_en (2015).

Breakthroughs in Shared Outcome and Impact Measurement // Shared Outcome & Impact Measurement [Электронный ресурс]. URL: <http://sharedmeasurementapproaches.pbworks.com/w/page/16121020/FrontPage> (10.12.2015).

Brewer M. Developing effective ex ante social impact assessment with a focus on methodology, tools and data sources, Brussels, 17–18 November 2011: synthesis

report [Электронный ресурс]. URL: http://www.peer-review-social-inclusion.eu/peer-reviews/2011/effective-ex-ante-social-impact-assessment/synthesis-report_be11 (2011).

Brinkerhoff R. *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not.* — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Building a Common Outcome Framework To Measure Nonprofit Performance / Lampkin L., Winkler M., Kerlin J., Hatry H., Natenshon D., Saul J., ... Seshadri A. // Urban Institute [Электронный ресурс]. URL: http://www.urban.org/research/publication/building-common-outcome-framework-measure-nonprofit-performance/view/full_report (2007).

Burdge R., Vanclay F. *Social Impact Assessment: A Contribution to the State of the Art Series* // Impact Assessment. — 1996. — № 14(1). — pp. 59–86.

Campbell D. *Factors relevant to the validity of experiments in social settings* // Psychological Bulletin. — 1957. — Vol 54(4), Jul. — pp. 297–312.

Carrol A. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management.* — Cincinnati: South-Western Publishing, 1993.

Cave J. *A shifting sector: emerging trends for Canada's nonprofits in 2016* // The Philanthropist [Электронный ресурс]. URL: <http://thephilanthropist.ca/2016/01/a-shifting-sector-emerging-trends-for-canadas-nonprofits-in-2016/> (2015).

Clark H., Anderson A.A. *Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart* / Evaluation'2004: Conference of the American Evaluation Association, Atlanta, Georgia // Center for Theory of Change [Электронный ресурс]. URL: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.pdf.

Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures* // The Research Initiative on Social Entrepreneurship (RISE) [Электронный ресурс]. URL: http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf (16.08.2015).

Clarkson M. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* // Academy of Management Review. — 1995. — Vol. 20, № 1. — pp. 92–118.

Collins K. B. *What is a LogFrame?* // Online Degree Programs from American University [Электронный ресурс]. URL: <http://programs.online.american.edu/cpme/resource/what-is-a-logframe>

Collins K.B. *Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox* // Online Degree Programs from American University [Электронный ресурс]. URL: <http://programs.online.american.edu/cpme/resource/what-is-a-logframe> (12.11.2015).

Connolly T., Conlon E., Deutsh S. *Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach* // *Academy of Management Review*. — 1980. — Vol. 5.

Country Data Report for Russian Federation 1996–2013 // The Worldwide Governance Indicators (WGI) project [Электронный ресурс]. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#countryReports>.

Cupitt S., Ellis J. *Information collection methods: Choosing tools for assessing impact*. — London: Charities Evaluation Services, 2013.

Dappen J. *Magnitude of Problems Require Organizations to “Work Together”* // Map For Nonprofits [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mapfornonprofits.org/magnitude-of-problems-require-organizations-to-work-together/> (2015).

Davies R., Dart J. *Monitoring and Evaluation NEWS* // The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique A Guide to Its Use [Электронный ресурс]. URL: <http://mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf> (12.04.2016).

Desouza K., Smith K. *Big Data for Social Innovation* // Stanford social innovation review [Электронный ресурс]. URL: http://ssir.org/articles/entry/big_data_for_social_innovation#bio-footer (2014).

Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector // OECD [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/OECD-Guidance-Extractives-Sector-Stakeholder-Engagement.pdf> (04.2015).

Durie S. *The Wise Group Cadder Environmental Improvement Project Social Return on Investment Report*. — Edinburgh. Communities Scotland, 2007.

Ellis J., Parkinson D., Wadia A. *Making Connections. Using a theory of change to develop planning and evaluation*. — Charities Evaluation Services, 2011.

Epstein M., Yuthas, K. *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. — Berrett-Koehler Publishers, 2014.

Fiver Children’s Foundation. Theory of Change // Center for Theory of Change [Электронный ресурс]. URL: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/FiverChildrensFoundationTheoryofChangeandNarrative.pdf (2013).

Forbes D. *Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997* // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. — 1998. — Vol. 27. — № 2.

Freeman R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. — Boston: Ballinger, 1984.

Fundraising in Europe 2015 // Ассоциация фандрайзеров Чехии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fundraising.cz/wp-content/uploads/2015/11/EFA-Survey-Fundraising-in-Europe-2015.pdf>.

Gardger B. *4 Tech Trend Predictions for Nonprofits in 2016* // NONPROFIT-TECHNOLOGY [Электронный ресурс]. URL: <http://npengage.com/nonprofit-technology/4-tech-trend-predictions-for-nonprofits-for-2016> (2016).

Getting started in social impact measurement. A guide to choosing how to measure social impact // The Social Audit Network (SAN) [Электронный ресурс]. URL: http://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8113/4996/6882/Getting_started_in_social_impact_measurement_-_270212.pdf (09.03.2016).

GiveWell [Электронный ресурс]. URL: <http://www.givewell.org/> (16.07.2015).

Gram T. *Evaluating with the Success Case Method* // Performance X Design [Электронный ресурс]. URL: <https://performancexdesign.wordpress.com/2011/02/24/evaluating-with-the-success-case-method/> (24.02.2011).

Greenpeace Scotland SROI publications // Greenpeace Scotland [Электронный ресурс]. URL: <http://www.greenspacescotland.org.uk/sroi.aspx>.

Guidelines for Landscape and Visual Impact Assessment [Электронный ресурс]. URL: <http://www.landscapeinstitute.org/PDF/Contribute/GLVIA3consultationdraftformembers.pdf>

Guidelines on Stakeholder // Consultation European Commission. Better regulation [Электронный ресурс]. URL: http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm (05.19.2015).

Guijt I. *Participatory Approaches. Methodological Briefs* // Impact Evaluation. — Florence: UNICEF Office of Research, 2014. — № 5.

Guijt I., Gaventa J. *Participatory Monitoring & Evaluation: Learning From Change*. — Institute of Development Studies, 1998.

Hall M. *Evaluation logics in the third sector* // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*. — 2014. — № 25 (2). — pp. 307–336.

Harries E., Hodgson L., Noble J. *Creating Your Theory of Change: NPC's practical guide* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.thinknpc.org/publications/creating-your-theory-of-change> (11.2014).

Herman R., Renz D. *Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness* // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. — 1997. — Vol. 26.

Heyne P. *Efficiency. The Concise Encyclopedia of Economics* // *Library of economics and liberty* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.econlib.org/library/enc/Efficiency.html> (16.06.2016).

How to Measure and Report Social Impact. A Guide for investees // *The Social Investment Business Group* [Электронный ресурс] URL: http://www.sibgroup.org.uk/fileadmin/tsib_users/Resources/Measuring_your_social_impact_guidelines_for_investees.pdf (2014).

Impact assessment guidelines [Электронный ресурс]. URL: http://ec.europa.eu/governance/impact/commission_guidelines/commission_guidelines_en.htm (2009).

Impact Assessment Methodology // *Environmental & Socio-Economic Impact Assessment* [Электронный ресурс]. URL: http://www.bp.com/content/dam/bp-country/en_az/pdf/ESIAs/SD2_Chapter_3_IA_Methodology.pdf.

Impact assessment. Tools for success: doing the right things and doing them right // *Centre for Charity Effectiveness Cass Business School* [Электронный ресурс]. URL: www.cass.city.ac.uk/cce.

Impact evaluation: the experience of the independent evaluation group of the World Bank [Электронный ресурс]. URL: [http://lnweb90.worldbank.org/oed/oed-doclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/35BC420995BF58F8852571E00068C6B-D/\\$file/impact_evaluation.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oed-doclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/35BC420995BF58F8852571E00068C6B-D/$file/impact_evaluation.pdf).

Influencing Impact. Understanding impact measurement in social investment // *SIAA Social Investment Working Group* [Электронный ресурс]. URL: http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2015/05/SIAA_Influencing-Impact-Report_April-2015.pdf (2015).

Iñigo Retolaza Eguren. *Theory of change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes* // HIVOS and the Crisis Prevention and Recovery Practice Area of the Regional Centre for Latin America and the Caribbean, UNDP. — Guatemala: Sorgrafica, S.A. Litografía, 2011.

IRIS Metrics [Электронный ресурс]. URL: <https://iris.thegiin.org/metrics> (11.03.2016).

Jacquet J.B. *The history of social impact assessment* // Headwaters Economics [Электронный ресурс]. URL: http://headwaterseconomics.org/wphw/wp-content/uploads/Energy_Monitoring_SocialImpacts_History.pdf (2014).

Kazimirski A., Pritchard D. *Building Your Measurement Framework: NPC's Four Pillar Approach* [Электронный ресурс]. URL: http://www.thinknpc.org/?attachment_id=13344&post-parent=10708 (2014).

Kendall J., Knapp M. *Measuring the Performance of Voluntary Organizations* // Public Management Review. — 2000. — Vol. 2. — № 1.

Kusek J., Rist R. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. — Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development The World Bank, 2004.

Leighton D., Wood C. *Measuring social value: the gap between policy and practice* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.demos.co.uk/publications/measuring-social-value> (2010).

Logical Framework Approach // BetterEvaluation [Электронный ресурс]. URL: <http://betterevaluation.org/evaluation-options/logframe> (2015).

Logic Model Development Guide // W.K. Kellogg Foundation [Электронный ресурс]. URL: <http://www.smartgivers.org/uploads/logicmodelguidepdf.pdf> (2004).

Manual on the measurement of volunteer work. — Geneva: International Labour Office, 2011.

Mayoux L. *What do we want to know? Selecting indicators* // Proving and Improving: a quality and impact toolkit for charities, voluntary organisations and social enterprise [Электронный ресурс]. URL: <http://www.proveandimprove.org/documents/SelectingIndicators.pdf> (22.07.2016).

Mayoux L. *Participatory methods // Proving and Improving: a quality and impact toolkit for charities, voluntary organisations and social enterprise* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.proveandimprove.org/documents/ParticMethods.pdf>.

McKeever B. *The Nonprofit Sector in Brief 2015: Public Charities, Giving, and Volunteering // Urban Institute* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.urban.org/research/publication/nonprofit-sector-brief-2015-public-charities-giving-and-volunteering> (09.11.2015).

Measuring impact: Subject paper of the Impact Measurement Working Group // Global Social Impact Investment Steering Group [Электронный ресурс]. URL: <http://socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf> (2014).

Measuring value: a guide to Social Return on Investment // New Economics Foundation (NEF) [Электронный ресурс]. URL: http://www.sroi-uk.org/component/docman/cat_view/29-the-sroi-guide/229-the-guide-in-english-us-edition?Itemid=138 (2008).

Meghani S. *IT for Outcomes: Selecting a database for monitoring // Charities Evaluation Services' National Performance Programme* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ces-vol.org.uk/Resources/CharitiesEvaluationServices/Documents/itforoutcomespublication-827-835.pdf> (17.09.2015).

Metric Equations. BETA as of 9/30/14 // Robin Hood Foundation [Электронный ресурс]. URL: https://www.robinhood.org/sites/default/files/user-uploaded-images/Robin%20Hood%20Metrics%20Equations_BETA_Sept-2014.pdf.

Mulgan G. *Measuring Social Value // Stanford Social Innovation Review*. — Stanford: Leland Stanford Jr. University, 2010.

Nicholls J. et al. *A framework for approaches to SROI analysis* [Электронный ресурс]. URL: https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/ccednet/pdfs/2005-050624_SROI_Framework.pdf (2005).

Non-profit organisations contribute \$6 billion to economy // Statistics New Zealand [Электронный ресурс]. URL: http://www.stats.govt.nz/browse_for_stats/economic_indicators/NationalAccounts/non-profit-2013-mr.aspx (2016).

Ógáin E., Svistak M., De Las Casas L. *Blueprint for shared measurement. Developing, designing and implementing shared approaches to impact measurement // Inspiring Impact* [Электронный ресурс]. URL: <http://inspiringimpact.org/>

wp-content/uploads/2013/03/blueprint-for-shared-measurement2.pdf? Download-checked=true (2013).

Organizations Seeking New Funding and Partnerships in Pursuit of Long-Term Sustainability // Nonprofit Finance Fund [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nonprofitfinancefund.org/announcements/2014/state-of-the-nonprofit-sector-survey> (2014).

Painter-Morland M. *Business Ethics as Practice. Ethics as the Everyday Business of Business*. — Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

Patton M. Q. Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist / Evaluation Checklists Project // Western Michigan University [Электронный ресурс]. URL: http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE_checklist_2013.pdf (2013).

Preskill H., Sprick G. *Evaluating complexity: propositions for improving practice* // ISSUELAB: A Service Of Foundation Center [Электронный ресурс]. URL: http://www.issuelab.org/resource/evaluating_complexity_propositions_for_improving_practice (11.11.2014).

Price J. *The Study of Organizational Effectiveness* // Sociological Quarterly. — 1972. — Vol. 13.

Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI / GECES Subgroup on Impact Measurement [Электронный ресурс]. URL: http://www.febea.org/sites/default/files/news/files/140605-sub-group-report_en.pdf (06.2014).

Quinn Patton M. *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist* // Western Michigan University [Электронный ресурс]. URL: http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE_checklist_2013.pdf (01.2013).

Results Reporting Concept Note: The Third Dimension of Intelligent Giving // Charity Navigator [Электронный ресурс]. URL: <http://www.charitynavigator.org/> (21.07.2015).

Rodriguez-Campos L. *Collaborative Evaluations: A Step-by-step Model for the Evaluator*. — Llumina Press, 2005.

Saltuk Y., El Idrissi A., Bouri A., Mudaliar A., Schiff H. *Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey* // Global Social Finance [Электронный ресурс]. URL: <https://thegiin.org/knowledge/publication/eyes-on-the-horizon> (2015).

SCOPE: How Much Should a Good Theory Account For? // Theory of Change Community [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theoryofchange.org/pdf/scope.pdf> (2003).

Sheluntsova M.A. *Problems and questions in the analysis of costs and benefits // Problems of modern economics.* — 2010. — № 3. — pp. 237–240.

Shephard R. *Theory of Cost and Production Functions.* — Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1970.

Social Return On Investment: a practical guide for the development cooperation sector. — Utrecht: Context, international cooperation, 2010.

Social Value of Environmental Conservation Program Calculated for First Time in Japan Visualizing the results of three years of “SAVE JAPAN Project” activities // Sompō Japan Nipponkoa [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sjnk.co.jp/english/news/sj/2014/2014070201contents/> (02.07.2014).

Stakeholder consultation process standard // New Zealand Fisheries [Электронный ресурс]. URL: http://fs.fish.govt.nz/Doc/21817/consultation_standard%5B1%5D.pdf.ashx.

Stakeholder Engagement Guidelines // SOM State of Michigan [Электронный ресурс]. URL: https://www.michigan.gov/documents/mdot/MDOT_Guidelines_For_Stakeholder_Engagement_264850_7.pdf (01.2009).

Struening E., Guttentag M. *Handbook of Evaluation Research.* — Beverly Hills, CA: Sage, 1975.

Study on Social Impact Assessment as a tool for mainstreaming social inclusion and social protection concerns in public policy in EU Member States // European Commission [Электронный ресурс]. URL: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6316> (06.2010).

Study Specific Criteria for Assessing Social Impacts // Environmental Resources Management [Электронный ресурс]. URL: <http://www.erm.com/contentassets/071b4604bc2b472d8a26d071ce93b9a1/final-esia-report/esia-annexures/annex-d---study-specific-criteria-for-assessing-social-impacts.pdf>.

Taplin D., Clark H. *Theory of Change Basics: a primer on theory of change // Theory of Change Community [Электронный ресурс]. URL: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf (2012).*

Taylor L., Neil Thin, Sartain J. *Logical Framework Analysis* // The Global Development Research Center [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf> (03.2003).

The Global Value Exchange [Электронный ресурс]. URL: <http://globalvalueexchange.org/> (09.12.2015).

The history of social impact assessment // McKinsey on Society. Insights and innovations for social impact [Электронный ресурс]. URL: <http://mckinseyon-society.com/downloads/tools/LSI/The-history-of-social-impact-assessment.pdf> (26.03.2016).

The SROI Network // The SROI Network [Электронный ресурс]. URL: <http://www.thesroinetwork.org/> (21.09.2015).

The State of Foundation Performance Assessment: A Survey of Foundation CEOs [Электронный ресурс]. URL: http://research.effectivephilanthropy.org/state-of-foundation-performance-assessment?portalId=1615425&hsFormKey=3b-c9be4b6a2425890a47d60ed8ae1601&submissionGuid=83894a1e-0a0a-48ad-9404-3e0cbf0556b2#module_13885066546126190 (09.2011).

The World Giving Index 2015. A global view of giving trends // Charities Aid Foundation [Электронный ресурс]. URL: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_worldgivingindex2015_report.pdf?sfvrsn=2.

Tuan M. *Measuring and / or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches*. — Bill & Melinda Gates Foundation, 2008.

Vanclay F. *International Principles For Social Impact Assessment*. // Impact Assessment and Project Appraisal. — Guildford: Beech Tree Publishing, 2003. — Vol. 21 № 1 — pp. 5–11

VII Всероссийская конференция «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере». *Оценка показателей деятельности СО НКО зарубежный опыт*. Рабочие материалы / Министерство экономического развития РФ М., 2014.

W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook // W. K. Kellogg Foundation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wkcf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook> (2010).

Weinstein M., Torrance G., McGuire A. *QALYs: The Basics*. // Value in health. — 2009. — Vol. 12 pp. 5–9.

Weitzman M. *Gamma Discounting* // The American Economic Review. — 2001. — № 91 (1). — pp. 260–271.

Wellbeing Programme: An introduction to Social Return on Investment [Электронный ресурс]. URL: https://www.biglotteryfund.org.uk/-/media/Files/Research%20Documents/Wellbeing%20in%20England/wellbeing_social_return_investment.pdf.

What is Theory of Change? // Theory of Change Community [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/> (12.03.2016).

World Bank Group Impact Evaluations. Relevance and Effectiveness. — Washington DC: Independent Evaluation Group The World Bank Group, 2013.

Yuchtman E., Seashore S. *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness* // American Sociological Review. — 1967. — Vol. 32.

Zappala G., Lyons M. Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third sector: An Overview. // CSI Background paper. — Sydney. 2009 № 6.

Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. *Оценка в социальном проектировании.* — М.: Национальная ассоциация благотворительных организаций, 2010.

Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. *Оценка социальных проектов.* — М.: Юрист, 2014.

Алаев А., Козлова С., Малютин К., Перова И. *Оценка социально-экономической эффективности инфраструктурных проектов* // Финансовый журнал. — 2015. — № 4. — С. 41–52.

Альянс за полезное доказывание // The Alliance for Useful Evidence [Электронный ресурс]. URL: <http://www.alliance4usefulevidence.org/> (02.11.2015).

Андреев С. Н. *Основы концепции маркетинга некоммерческих субъектов* // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 5.

Андреева Е. И., Горшкова И. Д., Ковалевская А. С. *Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт.* — М.: Проспект, 2014.

Богословская Т., Хананашвили Н. *Как оценивать социальные проекты* // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/144287223.html>.

Богуславская С., Рождественская Н. *Корпоративная социальная ответственность: в поисках эффективности* // Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 12 (ч. 4). — С. 659–664.

Борисова Е., Полищук Л. *Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения*. — М.: ГУ ВШЭ, 2008. — (Препринт WP10/2008/02).

Борисова Е., Пересецкий А., Полищук Л. *Анализ эффективности некоммерческих ассоциаций методом стохастической границы* // Прикладная эконометрика. — 2010. — № 4 (20). — С. 75–101.

Бурмистров А., Конаховская В., Мясникова М. *Оценка эффективности управления предприятием* // Top-manager. — 2003. — № 5.

В помощь НКО // Общественная палата Хабаровского края [Электронный ресурс]. URL: <http://www.opkhv.ru/to-help-nko> (12.09.2015).

Галушкин С., Загидуллин Ж., Флямер М. *Бизнес и общество: корпоративная интеграция* // Корпоральность и развитие. Сборник трудов по философии корпоративного развития. Выпуск 2 / Под ред. О.Б. Алексеева и О.И. Генисаретского. — М.: Изд. Европа, 2007. — С. 122–138.

Герасимова С. *Прибыль на втором месте. Социальные предприниматели хотят получить отдельный статус* // Новый бизнес. Социальное предпринимательство. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nb-forum.ru/social/laws/pribyl-na-vtorom-meste.html> (11.08.2015).

Голубева Н. *Оценка эффективности социально ответственной деятельности предприятия* // Международный бухгалтерский учет. — 2012. — № 6.

Горшкова И. *Об измерении социальных и благотворительных программ* [On evaluation of social and charity programmes] / Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс] URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-34032925?related=2 (02.12.2014).

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016).

Григорьева М., Калимуллин М. *К вопросу об оценке эффективности проектов в сфере социального предпринимательства* // Современные исследования в гуманитарных и общественных науках. Сборник статей. —

Казань: Центр исторических и археологических исследований (ЦИАИ), 2015. — С. 51–54.

Гусева Е. *Мониторинг и оценка проектов*. — СПб: ЦРНО, 2014.

Гусева Е., Орлова А. *Опыт общественной оценки качества государственных и социальных услуг в Санкт-Петербурге*. — СПб.: ЦРНО, 2014.

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества / Тематическая подборка материалов из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества». — 2014. — № 9.

Доклад о состоянии и развитии фондов в России // Форум доноров [Электронный ресурс]. URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2016/07/Doklad_2015.pdf (2015).

Дридзе Т., Трущенко О. *Оценка социальных последствий управленческих решений: «опережающее взвешивание» или экспертиза готовых программ и проектов*. — М.: 1997.

Евразийский альянс национальных ассоциаций в сфере оценки [Электронный ресурс]. URL: <http://www.evaleurasia.org>.

Емельянов А. *Оценка эффективности бюджетных расходов на социальную политику (на примере бюджетных расходов на профилактику и патронаж социального сиротства)*: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — М., 2006.

Ивушкина Н. В. *Социальный эффект инвестиционных процессов*: дис... канд. экон. наук: 08.00.01 М., 2001. РГБ ОД, 61:02–8/403–8.

Инвестиции, содействующие социальным преобразованиям. IRIS, PULSE, GIIRS. Три инструмента для измерения и оценки результатов социальных инвестиций / Evolution and philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/irispulsegiirs.

Институт оценки программ и политик [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iopp.ru/>

Интерфакс-ЭРА. Методология оценки эффективности [Электронный ресурс]. URL: <http://interfax-era.ru/metodologiya/otsenka-predpriyatii#part4>.

Информационно-аналитический бюллетень «Мир социального предпринимательства» № 3 // Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://socentr.hse.ru/data/2014/12/17/1103252586/issue3.pdf> (2014).

Информационно-справочная онлайн база социальных результатов и показателей / Evolution and philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-55339506 (13.02.2016).

Итоги выборочного обследования социально ориентированных некоммерческих организаций на основе формы № 1-СОНКО // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/> (2013).

Мартыщенко С. Как и для чего измерять эффективность НКО [Why and how to estimate NGO's effectiveness] / Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-44485759?qid=2d45d847-430d-42ad-b453-0fbe37b61753&v=qf1&b=&from_search=1 (20.01.2015).

Каталог обучающих программ для социальных предпринимателей // ЦРНО [Электронный ресурс]. URL: <http://crno.ru/proektyi/vyipolnennyye-proektyi/ekonomicheskaya-ustojchivost-nko-v-sovremennyix-usloviyax>.

Кенел В. Ж. Оценка и аудит программ: сходства и различия // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 28–34.

Кинг Д., Волков Б. Руководящие принципы развития потенциала организаций в области оценки программ // Проектирование, мониторинг и оценка. — 2011. — № 1. — С. 15–22.

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям // Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-28912988 (2013).

Конкурсный отбор социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления в 2015 году субсидий из федерального бюджета // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://nko.economy.gov.ru/Tender/Details/701>.

Кузьмин А. И. Основы оценки в социальной сфере. Материалы к семинару. — Новосибирск, 2014.

Кузьмин А., Кошелева Н. *Оценка как функция управления программой // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А.И. Кузьмина.* — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 20–27.

Кузьмин А.И. *Практические аспекты оценки в социальной сфере.* Материалы к семинару. — Архангельск, 2014.

Кузьмин А.И., Кошелева Н.А. *Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»).* — М.: Изд-во «Проспект», 2014.

Кузьмин А.И. *Мониторинг программы // Общие вопросы методологии оценки программ* — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 88–98.

Малицкая Е., Михайлова М., Паршуткина Д. *Мониторинг и оценка деятельности социально ориентированных НКО* [Электронный ресурс]. URL: http://www.kdobru.ru/materials/Мониторинг%20и%20оценка%20деятельности%20СО%20НКО_Малицкая.Е.П.pdf.

Мартыщенко С. *Как и зачем измерять эффективность НКО.* Материалы к вебинару. — М., 2015.

Методика SROI признана неудовлетворительной // Дайджест публикаций международного филантропического сообщества № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://ep-digest.ru/?p=6034> (2011).

Методы исследований и организаций экспериментов / Под ред проф К.П. Власова — Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2002.

Московская А.А. *Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования.* — Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011.

Московская А.А., Берендяев А.А. *Ландшафт социального предпринимательства в России // Бюллетень «Мир социального предпринимательства».* — 2016. — № 5. — С. 3–7.

Налетова А.А., Левыкина Л.Д. *Эффекты корпоративной социальной ответственности (КСО): подходы к оценке // Механизация строительства.* — 2014. — С. 60–64.

Некоммерческие организации в России // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/info/671635> (29.06.2016).

Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив» [Электронный ресурс]. URL: <http://scisc.ru>.

Новикова Т. *Стандарты оценивания: международный опыт* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.docme.ru/doc/572576/standarty-ocenivaniya> (27.01.2016).

Новые тенденции в оценке развития / Под ред. Сегоне М. Региональный офис ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN), рабочие материалы по оценке. Вып. № 5. — 2006.

О'Салливан Р. *Партнерская оценка: создаем условия для участия заинтересованных сторон в проведении оценки* // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 145–169.

Об оценке просто [Электронный ресурс]. URL: <http://ozenka.info>.

Отчеты «Ночлежки» [Электронный ресурс]. URL: <https://homeless.ru/about>.

Отчеты Фонда поддержки и развития филантропии «КАФ» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cafussia.ru/page/godovie_otcheti.

Оценка программ: методология и практика // Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009.

Оценка и результативность помощи. Глоссарий ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах / Рабочая группа DAC по оценке, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). — Paris, 2004.

Оценка социальных результатов для социального предпринимательства. Обсуждение исследовательского проекта, подходов и перспектив. — Москва, 2014.

Пелих А. С., Чумаков А. А., Баранников М. М. *Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие* / Серия: Экономика и управление. — М.: Изд-во «Март», 2003.

Петров М. А. *Теория заинтересованных сторон: пути практического применения* // Вестник СПбГУ. — 2008. — Сер. 8. — Вып. 2(16).

Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства: российский и международный опыт. — Москва, 2015.

Портал «Независимая оценка в социальной сфере» [Электронный ресурс]. URL: <http://nez-oc.ru/>

Презентации «Эволюция и Филантропия» [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa.

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 04.08.2015 № 539н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в оценочной деятельности»».

Приказ Минэкономразвития от 24.04.2013 № 220 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства».

Приказ Минэкономразвития России от 01.07.2014 № 411 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2014 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства».

Приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 № 299 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Требования к отчету об оценке» (ФСО № 3)».

Пэттон М. *Будущее оценки // Оценка программ: методология и практика.* / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 362–377.

Пэттон М. *Оценка, ориентированная на использование // Оценка программ: методология и практика* / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 112–144.

Развитие потенциала российских НКО: потребности и приоритеты по результатам анкетирования участников программы «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», 2014 // Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://ep.org.ru/wp-content/uploads/2015/02/Потенциал-российских-НКО_2014.pdf (21.07.2014).

Рандомизированные контролируемые исследования — золотой стандарт или иллюзия? Роль экспериментальных методов в практике оценки социального эффекта в добровольном секторе // Дайджест публикаций международного филантропического сообщества [Электронный ресурс]. URL: <http://ep-digest.ru/?p=7376> (30.04.2016).

Решта И. В., Панин П. С. *Оценка: От и До.* — Новосибирск: Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр», 2015.

Россия в цифрах, 2016 год // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/materials/news/doc_1112164397766 (2016).

Социальная отчетность Благотворительного фонда «Виктория» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cafrussia.ru/page/godovie_otcheti.

Социально озабоченные // Коммерсант.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2927483> (21.03.2016).

Социальное предпринимательство на рынке социальных услуг в России: модели, акторы и способы институционализации» (в контексте Международного сравнительного исследования моделей социальных предприятий ICSEM) // НИИУ ВШЭ [Электронный источник]. URL: <https://www.hse.ru/org/projects/155433036> (2015).

Стандарты оценки в системе ООН // UNEG [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unevaluation.org/document/detail/22> (2005).

Стоянов Е., Терзиев В. *Социальная эффективность как мера деятельности в социуме* // Международный научный журнал «Инновационная наука». — 2016. — № 3. — С. 225–234.

Требования конкурса «Социальный предприниматель-2016» фонда «Наше Будущее» // Фонд «Наше Будущее» [Электронный ресурс]. URL: <http://konkurs.nb-fund.ru/info/conditions>.

Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от 21.07.2014).

Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (ред. от 26.04.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2016).

Федеральный закон от 26.09.1997 №125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях» (ред. от 06.07.2016).

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 02.06.2016, с изм. от 03.07.2016).

Финансовая грамотность НКО / ЦРНО. — Санкт-Петербург, 2012.

Фреик Н. *Оценка социальных программ для пожилых: базы показателей и инструментов.* [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/pres-freik-09102014?qid=2e3cd536-b935-4b39-9823-539ef877bb10&v=&b=&from_search=2 (04.10.2014).

Фреик Н. *Оценка: обзор ключевых международных трендов (по материалам Дайджеста E&P 2013–2014 гг.)* [Электронный ресурс]. URL: <http://ep.org.ru/?p=816> (19.01.2015).

Ханова А. *Социальный эффект: практика измерения* // Cloudwatcher. Лаборатория социальных инноваций [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/1/view/36>.

ЦРНО [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crno.ru>.

Шамрова Д. *Оценка, дружественная детям: предварительные результаты исследования российских НКО / Evolution and Philanthropy* [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-44295566 (11.12.2014).

Шекова Е. Л. *Экономика и менеджмент некоммерческих организаций / Учебное пособие.* — Санкт-Петербург, 2003.

Эволюция и Филантропия (Evolution and Philanthropy) [Электронный ресурс]. URL: <http://ep.org.ru/>

Этический кодекс в области оценки социальных программ, проектов и услуг в сфере детства // Об оценке просто [Электронный ресурс]. URL: http://ozenka.info/usefuldata/metodics/eticheskiy_kodeks/309_file_1.pdf.

Ягодка Н. *Гражданская инициатива как инструмент диалога между государством и гражданским обществом в России* [Электронный ресурс]. URL: <https://grans.hse.ru/data/2016/04/22/1130208242/N-12.4%20%D0%AF%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BA%D0%B0.pdf> (2016).

Ярыгина Т., Шалаганова И. *Третий сектор в России / Центр экономических и политических исследований «ЭПИцентр» // Серия «Социальная политика России».* — 1999. — № 2 (37).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Список общих платформ измерения

1. Center for What Works/Urban Institute Indicators Project s <http://www.urban.org/policy-centers/cross-center-initiatives/performance-management-measurement/projects/nonprofit-organizations/projects-focused-nonprofit-organizations/outcome-indicators-project>
2. **Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)** www.iris-standards.org
3. **Great Nonprofits** www.greatnonprofits.org
4. **Making Connections Initiative at Annie E. Casey Foundation (AECF)** <http://www.aecf.org/MajorInitiatives/MakingConnections.aspx>
5. **Monitoring & Evaluation Reporting & Integration Tool (MERIT) from NPOKI** www.npoki.org
6. **Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI)** <http://trasi.foundationcenter.org>
7. **Success Measures Data System** www.successmeasures.org

Приложение 2. Список платформ, сравнивающих производительность

1. **Assessment Tools from the Center for Effective Philanthropy** http://www.effectivephilanthropy.org/assessment/assessment_overview.html
2. B-Analytics <http://b-analytics.net/about-us>
3. Cal-PASS www.cal-pass.org
4. **Cultural Data Project** www.pacdp.org
5. **DonorEdge** www.donoredge.org/public_access/whatis.jsp
6. **Robin Hood Foundation** www.robinhood.org/approach/get-results/metrics.aspx

7. **PULSE** <https://appexchange.salesforce.com/listingDetail?listingId=a0N30000003GGeVEAW>
8. **Public/Private Ventures (P/PV) Benchmarking Project** http://www.ppv.org/ppv/initiative.asp?section_id=26&initiative_id=36

Приложение 3. Список адаптивных обучающих платформ

1. **E3 Alliance** www.e3alliance.org
2. San Diego County Childhood Obesity Initiative www.ccwsd.org
3. **Marine Fisheries sub-program from the David and Lucile Packard Foundation** <http://www.packard.org/categoryDetails.aspx?Root-CatID=3&CategoryID=66>

Оценка эффективности проектов
некоммерческих организаций,
социального предпринимательства
и гражданских инициатив

Буберман Ольга Юрьевна — корректура и редактура
Латынина Мария Николаевна — дизайн и верстка.

Подписано в печать 25.08.2016. Формат 60x90 ¹/₁₆
Бумага офсетная. Печать офсетная
Усл.-печ. л. 10,5. № заказа
Тираж 300 экз.

Отпечатано в типографии

