

Правительство Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
(НИУ ВШЭ)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института  
социально-экономического  
проектирования НИУ ВШЭ  
\_\_\_\_\_ А.Е. Шадрин  
«01» октября 2020 г.

ОТЧЕТ  
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ  
Исследование современного зарубежного и российского опыта проведения оценки  
проектной деятельности некоммерческих организаций

Руководитель НИР,  
[к. психол.наук] \_\_\_\_\_ [Н.Ю.Гладких]

Москва 2020

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель НИР, ведущий эксперт,  
Центр технологических инноваций,  
Институт социально-экономического  
проектирования, кандидат  
психологических наук

---

Н.Ю.Гладких

Отв. исполнитель, ведущий эксперт  
Центр инновационных экосистем в  
социальной сфере, Институт  
социально-экономического  
проектирования

---

Л.З.Сидлина

Отчет 80 с., 2 рис., 3 табл., 47 источн., 5 прил.

## СОДЕРЖАНИЕ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....	4
ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ .....	5
ВВЕДЕНИЕ .....	6
РАЗДЕЛ 1. ОБЗОР ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В СФЕРЕ НКО .....	9
1.1. Основные понятия, используемые при разработке модели оценки проектов НКО .....	9
1.2. Теория изменений как базовый возможный компонент модели оценки проектов НКО ..	15
1.3. Доказательный подход в структуре модели оценки проектов НКО .....	18
1.4. Унификация и вариативность в оценке проектов. Подход Алнура Эбрагима .....	21
1.5. Оценка информационного поля социального проекта и деятельности организации как компонент модели оценки .....	24
РАЗДЕЛ 2. КОНТРИБУТИВНАЯ ОЦЕНКА КАК НОВЫЙ ТРЕНД В ПАРАДИГМЕ EVALUATION .....	32
2.1. Метод «сбора результатов» (Outcome Harvesting) .....	34
2.2. Метод наиболее значимых изменений (Most Significant Change) .....	37
2.3. Протокол качественной оценки воздействия (Qualitative Impact Assessment Protocol) ....	41
РАЗДЕЛ 3. ОБЗОР ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО .....	44
3.1. Методика социального возврата на инвестиции (Social Return on Investment, SROI) .....	45
3.2. Определение эффективности затрат .....	46
3.3. Методика «Затраты – социальная выгода» (Social Cost Benefit Analysis, SCBA) .....	47
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ .....	51
УНИКАЛЬНЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ПРОФИЛЬ КАК БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НКО .....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕЕСТР МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ОЦЕНКЕ (ПО МАТЕРИАЛАМ МЕЖДУНАРОДНОГО СООБЩЕСТВА СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ) .....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО КОМПАНИЯМИ И ГРАНТОДАЮЩИМИ ФОНДАМИ. АНАЛИЗ ИНТЕРВЬЮ .....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. РЕЕСТРЫ ДОКАЗАТЕЛЬНЫХ ПРАКТИК .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. БАЗЫ ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ .....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. 10 РУКОВОДСТВ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ .....	74

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Агент изменений (change agent)	Человек или организация, непосредственно влияющие на результат. При сборе результатов агентом изменений часто является организация, выполняющая проект или программу.
Социальный субъект (social actor)	Индивид, группа, сообщество, организация или учреждение, которое изменяется в результате вмешательства агента изменений определение.
Пользователь оценки (harvest user)	Заинтересованная сторона, которая нуждается в результатах оценки для принятия решений или принятия мер. Это может быть один или несколько человек в организации агента изменений или третьи лица, такие как донор.
Activity	Деятельность, реализуемая в рамках проекта/программы.
Inputs	Материальные и нематериальные ресурсы, вложенные в проект/программу.
Outputs	Непосредственные результаты проекта/программы.
Outcome	Изменения в жизни благополучателей и их сообществ, ставшие результатами реализации проекта. Оценивается на уровне индивидуальных (individual) и общественных (societal) изменений. Часто переводится как «социальное влияние».
Impact	Социальный эффект/социальное воздействие, как правило характеризующееся долгосрочным эффектом. В данном исследовании понимается в широком значении - как весь спектр изменений, возникших в результате воздействия проекта/программы (по Алнуру Эбрагиму).
Мониторинг	Деятельность осуществляемая на регулярной основе в ходе реализации проекта с целью контроля выполнения ключевых индикаторов реализации проекта/программы для повышения эффективности реализации и принятия оперативных решений.
Оценка	Аналитический инструмент или процедура, предназначенная для системного изучения и определения результатов, влияния и воздействия, а также социально-экономической эффективности проектов, программ и политик.

## **ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ**

В настоящем отчете о НИР применяют следующие сокращения и обозначения:

РФ	- Российская Федерация
НКО	- некоммерческая организация
ЦА	- целевая аудитория
ТИ	- теория изменений
МНЗИ	- метод наиболее значительных изменений
УОП	- уникальный оценочный профиль
ПКОВ	- протокол качественной оценки воздействия

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Постановка проблемы исследования**

В современной действительности оценка социально-экономического воздействия деятельности некоммерческих организаций становится обязательным элементом. Подтверждение данному факту – Концепция содействия развитию благотворительной деятельности в Российской Федерации на период до 2025 года, в которой предусмотрено включение оценки социального эффекта как необходимого этапа реализации благотворительных программ и проектов. Оценивая состояние российского сектора оценки социальных проектов и программ, можно говорить о том, что российские НКО имеют доступ к обширному массиву данных по оценке.

Между тем, некоммерческое сообщество по-прежнему вынуждено доказывать свою необходимость. За редким исключением результаты социально-экономического вклада не измеряются и не оцениваются. Во многом это объясняется отсутствием понятных методик и алгоритмов оценки проектов с точки зрения социально-экономического воздействия, с удобными метриками в зависимости от отрасли и типа проектов и т.п., а также систематизированного описания этих практик и подходов, с учетом современных трендов и технологий.

В целом, можно отметить существование определенного парадокса: при большом количестве русскоязычных публикаций руководств и методических пособий по проведению оценки, наличии библиотек, дайджестов международных публикаций по этой теме, нескольких специализированных организаций, занимающихся оценкой проектов и программ, а также сообщества специалистов в области оценки – Ассоциации специалистов в области оценки программ и политик (АСОПП), некоторые члены которого начали свою деятельность более 15 лет, количество НКО, имеющих внедренные системы оценки своих проектов, по-прежнему остается незначительным, особенно без учета тех организаций, которые делают это вынужденно – например, в соответствии с требованиями грантодающей организации.

Отмечая существование данной проблемы, А.И.Кузьмин, один из ведущих российских экспертов и международный консультант в области оценки проектов и программ, отмечает следующие возможные причины внедрения оценки на региональном уровне: «Проблема практического использования оценки существует давно и пока не решена. Можно ли в таком случае рассчитывать на широкое практическое внедрение оценки? Превращение оценки в инспекцию или в исследование ограничивает

возможности ее использования в принятии управленческих решений и совершенствовании оцениваемых программ и проектов» [ Кузьмин, 2020].

В целом, можно говорить о том, что наличие проблемы широкого внедрения процедур и методов оценки обеспечивается влиянием широкого спектра факторов. Одним из таких факторов является отсутствие системных подходов, которые бы позволили НКО увидеть себя, в пространстве и контексте своей уникальной ситуации, в пространстве предлагаемых измерений, а также получить доступ к обобщенным, но при этом – учитывающим потребности конкретных НКО решений в области оценки.

Основной **целью** настоящего исследования является определение возможных теоретических и методологических оснований для последующей разработки модели оценки социально-экономического воздействия НКО, на основании анализа российского и зарубежного опыта, а также выработка рекомендаций и возможных оснований для создания такой модели. **Объектом** исследования являются существующие в России и за рубежом практики оценки социально-экономического воздействия НКО. Основной акцент исследования состоит в обогащении многократно описанных и имеющих длительный опыт использования методов и подходов менее представленными на русском языке, но при этом, имеющими потенциал включения в разрабатываемую модель оценки социально-экономического воздействия. В частности, в рамках исследования рассмотрены такие категории как контрибутивная оценка, оценка медиа-эффективности, протокол качественной оценки воздействия и другие. В связи с существующей проблемой различного понимания терминов «оценка воздействия», «импакт» и т.п., большое внимание в исследовании уделено анализу и сопоставлению ключевых понятий, используемых в оценке. Таким образом, оставляя за границами рассмотрения многократно описанные, в том числе – на русском языке, традиционные, обобщенные подходы к проведению оценки, нами предпринята попытка поиска таких решений, которые во-первых, представляют «передовую» как отечественной, так и зарубежной теории и методологии оценки, и во-вторых, имеют потенциал стать частью разрабатываемой в рамках проекта Фонда Глэдвэй модели оценки социально-экономического воздействия НКО.

**Основные методы исследования:** контент-анализ публикаций на русском и английском языках, экспертные интервью представителей грантодающих организаций, экспертные интервью с российскими и зарубежными экспертами в области оценки проектов и программ, а также НКО, заинтересованными в разработке модели оценки своего воздействия. Первые результаты исследования были представлены в рамках доклада на

конференции Ассоциации специалистов в области оценки программ и политик и доработаны и уточнены в соответствии с полученной обратной связью от экспертов.



## **РАЗДЕЛ 1. ОБЗОР ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В СФЕРЕ НКО**

### **1.1. Основные понятия, используемые при разработке модели оценки проектов НКО**

Как уже было отмечено ранее, оценка проектов и программ в России является активно развивающейся областью научной и практической деятельности, имеющей длительную историю существования и наработанный опыт. Одним из индикаторов такого опыта является наличие сформированного тезауруса данной предметной области, по крайней мере – внутри профессионального сообщества специалистов по оценке.

Устоявшимися и разделяемыми большинством специалистов являются, например, такие термины как теория изменений, логическая модель проекта, разделение категорий результатов и воздействия проектов и программ. Тем не менее, существует ряд сложностей, связанных с определением и пониманием некоторых терминов. Во многом они обусловлены тем, что словарный корпус данной отрасли знания был изначально заимствован из английского языка и часто используются в варианте языковой «кальки».

Так, например, термины импакт и ассессмент часто используются в формате непосредственного переноса из английского языка, в связи с чем их определение требует более пристального внимания. Попробуем провести сопоставительный анализ ключевых терминов, входящих в языковой корпус предметной области, связанной с оценкой проектов и программ.

Базовым понятием, используемым в оценке, ожидаемо является термин «Evaluation», используемый в России в прямом значении его перевода: «оценка, определение ценности». Одним из наиболее популярных и базовых определений оценки, является предложенное А.И. Кузьминым, на основании перевода словарной статьи, написанной Майклом Пэттоном в 1997 году, следующее определение: «Оценка программы (program evaluation) – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, её характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее». Отметим, что в контексте данного определения термины «программа» и «проект» могут бы рассмотрены как синонимы, и таким образом, оно может быть отнесено к обеим категориям.

Другим распространенным понятием является «Monitoring», значение которого также достаточно четко определено в российской литературе. Обращаясь к одному из наиболее классических определений, также предложенных А.И.Кузьминым, можно определить мониторинг как «один из видов оценки программ, который заключается в

постоянном отслеживании хода программы и сравнении его с планом... Мониторинг глубокого анализа не предполагает, но даёт оперативную информацию о текущем положении дел на основании сравнения фактических значений ряда ключевых показателей (индикаторов) с их плановыми значениями» .

Не менее важным является понятие «Assessment», ситуация с переводом которого обстоит сложнее. Если посмотреть на второе определение данного понятия в словаре, можно обозначить его содержание, как «оценка, определение ценности», что не дает нам оснований для определения его специфики по сравнению с предыдущим. Однако третья дефиниция – «определение, установление; оценка (жизнеспособности)» - позволяет все-таки определить данную специфику.

Итак, основным отличием данного понятия от понятия «Evaluation» является прогностический характер данного вида оценки – условно, можно охарактеризовать его, как «прогнозирующую» или «прогностическую» оценку, т.е. оценку настоящей активности в контексте прогноза развития данной активности в будущем, а также прогноза результатов данной активности. Однако, для второго случая, существует еще более специфичное понятие «Impact Assessment», которое можно перевести на русский язык, как «прогнозирование влияния».

Международная ассоциация асессмента влияния (IAIA) определяет данный термин как «процесс определения будущих последствий текущей деятельности». В качестве одного из современных примеров определения данного термина можно привести следующее: Social Impact Assesment – «процесс предварительной оценки социальных последствий от тех или иных социальных или политических проектов. Это предсказательная процедура оценки социального эффекта» [Такуи, 2014].

Таким образом, можно говорить о том, что термин «асессмент» («асессмент влияния»; прогнозирующая оценка) стоит использовать в ситуации оценки, которая проводится еще до запуска программы, когда мы можем определить возможные последствия и эффекты нашей программы, «мониторинг» – когда мы проводим оценку на соответствие программы ряду показателей по ходу ее реализации, с возможностью оперативного вмешательства, и собственно «оценкой программы» («оценкой влияния программы») традиционно принято считать оценку, которая проводится после реализации программы.

Другим важным понятием в данном контексте является все, что связано с определением «outcome» и «impact» - социального влияния и воздействия проекта, соответственно. Во многом, от определения понятия социального воздействия (эффекта) зависит подход к его измерению. Можно заметить, что зачастую понятие социального

воздействия рассматривается как синонимичное понятию «эффективность», а также «социальная ценность».

Понятие социальной ценности (social value), в свою очередь, объединяет в себе четыре компонента: общее благо (для ключевых стейкхолдеров), предоставленные услуги, личное благополучие (эмоциональное благополучие, повышение самооценки, обретение цели), развитие сообщества [Courtney, 2018]. «Социальная эффективность» также может иметь различные определения. Так, она может быть определена как способность достичь поставленной цели, удовлетворение интересов всех стейкхолдеров, оптимальное соотношение затрат и результата деятельности, бесперебойное обеспечение ресурсами, соответствие международным стандартам [Рождественская Н. В., Богуславская С. Б., Боброва О. С, 2016].

«Социальный эффект» можно определить как относящийся к широкому спектру неэкономических результатов, влияющих на благополучие людей, социальный капитал, развитие сообщества и окружающую среду. С позиции доноров и инвесторов, социальный эффект может быть определен как результат от вложения средств, который определяется не только количественно, но и качественно – в виде новых практик, знаний и информации.

В целом, исследователи обращают внимание, что сегодня нет общепринятого понимания термина «социальной воздействие». Чтобы полностью понять концепцию воздействия, необходим сдвиг от перспективы результата деятельности (outputs) к перспективе итога деятельности (outcomes). Результаты деятельности (outputs) - это результаты, которые организации могут непосредственно измерять или оценивать (например, количество обученных людей, процент новых сотрудников в рабочей силе), в то время как итоги деятельности (outcomes) - это более широкие изменения, преимущества и знания, которые можно получить в среднесрочной и долгосрочной перспективе (например, сокращение социальной изоляции, уменьшение неравенства).

Поскольку итоги относятся к изменениям в обществе, они определяются воздействием широкой аудитории, а также влиянием внешних условий, которые могли бы им способствовать. Организации могут играть ключевую роль в стимулировании изменений, но их вклад не следует переоценивать. По этой причине понятие социального воздействия (social impact) относится к той доли общего результата, которая достигнута в результате деятельности организации, помимо того, что произошло бы в любом случае [Grieco, 2015].

В качестве примера возможных областей измерений социального воздействия можно привести следующую таблицу [Там же]:

Автор	Год	Определение
Armour	1990	Образ жизни людей; культура; община
Gramling and Freudenberg	1992	Биофизические системы и системы здравоохранения; культурные системы; социальные системы; политические / правовые системы; экономические системы; психологические системы
Juslén	1995	Стандартные социальные последствия (уровень шума, загрязнение окружающей среды); психосоциальные последствия (сплоченность сообщества, нарушение работы социальных сетей); предвосхищающий страх; последствия проведения оценки; последствия для государственных и частных служб; последствия для мобильности
Vanclay	1999	Образ жизни людей; культура; общество; политическая система; окружающая среда; здоровье и благополучие; личные и имущественные права; страх и стремления
Burdge	2003	Демографические характеристики; общинные и институциональные структуры; конфликты между местными жителями и приезжими; индивидуальные и семейные изменения; общинные ресурсы
Ashoka	2013	Динамика рынка и производственно-сбытовые цепочки; государственная политика и отраслевые нормы; вовлечение и эмпатия; бизнес-социальная конгруэнтность; культура внесения изменений

Таблица.1 Области возможных измерений социального воздействия (по Греко)

Еще одним важным аспектом определения непосредственных результатов является отделение их от характеристик выполненной деятельности. На это обращает внимание А.И.Кузьмин в одной из своих публикаций в профессиональном блоге. Автор приводит следующую схему для иллюстрации данного тезиса:

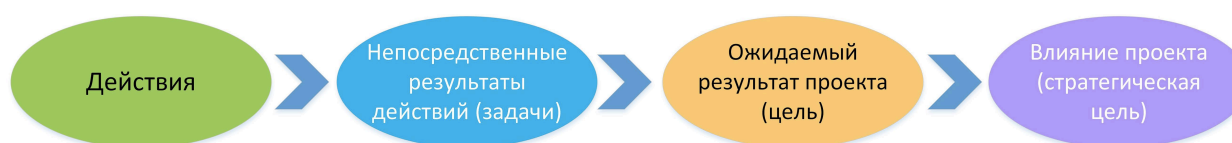


Рисунок 1. Цепочка результатов проекта (по А.И.Кузьмину)

Кузьмин отмечает, что «в социальном проектировании непосредственными результатами (outputs) называют прямое следствие череды действий в рамках проекта. Казалось бы, все просто: выполнил действие - получил непосредственный результат. Однако, как ни странно, и в зарубежных, и в российских публикациях мнения о том, что считать непосредственным результатом расходятся радикальным образом.

И похоже, что у нас ошибочная позиция становится все более и более популярной. Она заключается в том, что к непосредственным результатам относят характеристики выполненной деятельности». Далее автор приводит следующий пример: «Предположим, в

рамках проекта проводится обучение. Собственно обучение является деятельностью в рамках проекта. Здесь вопросов ни у кого не возникает. А теперь внимание! Непосредственными результатами обучения называют следующее: сколько учебных курсов организовали, сколько часов длились занятия, сколько человек приняли участие в обучении. Но всё перечисленное относится к самой деятельности, характеризует ее масштабы, отвечает на вопрос о том, сколько мы всего сделали. Все это характеристики (показатели) выполненной деятельности, но никак не ее непосредственные результаты. Что же является непосредственным результатом обучения, его прямым следствием? То, что происходит с обучаемыми: изменение их знаний, умений, навыков, отношения к чему-либо».

Стоит отметить, что описанная выше проблема интерпретации понятия непосредственных результатов с точки зрения характеристик деятельности является достаточно распространенной. Более того, можно сказать, что в большинстве рассмотренных в рамках данного анализа источников, непосредственные результаты понимаются именно так – как характеристики деятельности.

Таким образом, в качестве рекомендованной позиции по этому вопросу видится такая, которая учитывает, с одной стороны, необходимость оценки результатов на уровне соотнесения с заявленными задачами проекта, но при этом – с включением компонента масштаба данных результатов, а следовательно – указания на характеристики самой деятельности (количество оказанных услуг, охваченной аудитории и т.п.)

Обращаясь к современным российским интерпретациям ключевых понятий, связанных с оценкой, приведем позицию экспертов одного из объединений игроков рынка оценки, активно работающих в направлении разработки системных решений в области государственных программ и проектов – Счетной палаты РФ, а также Центра перспективных управленческих решений. В пособии по теории изменений, подготовленном в партнёрстве экспертами данных организаций, приводятся следующие определения [Ким А.И. и др., 2020]:

- непосредственные результаты (outputs) – конкретные продукты, формируемые вследствие прямого государственного воздействия и возможные для использования целевыми аудиториями (благополучателями);
- отклик (react) – реакция благополучателей по использованию непосредственных результатов (в том числе в виде изменения поведения);
- конечные результаты (outcomes) – совокупность значимых изменений, возникающих у благополучателей после использования непосредственных результатов;

- итоговые эффекты (impacts) – желаемые средне- и долгосрочные социально-экономические изменения.

Еще одной из актуальных классификаций является предложенная Джоном Мэйном, автором контрибутивного подхода к оценке, рассмотрению которого посвящена одна из глав настоящего отчета. В описании подходов к построению теории изменений, Мэйн приводит следующие виды результатов: непосредственные, промежуточные и финальные. Все три вида результатов автор определяет как outcomes.

Нельзя не упомянуть в данном контексте подход Global Impact Investing Network (GIIN) в связи с публикацией этой организацией в ноябре 2020 года новой методологии оценки, представленной как первой в таком роде рекомендацией, позволяющей использовать унифицированные подходы и сравнивать любые проекты между собой. Стоит отметить, однако, что данная методология применима к использованию социальными инвесторами, в целях выбора проектов для инвестиций. В рамках данного методического руководства предлагается выделение следующих уровней оценки: «outputs – short term outcomes – long terms outcomes». Анализ outcomes в рамках данной методологии должен быть построен на нескольких уровнях:

1. Масштаб: количество/охват стейкхолдеров, получивших результат (outcome).
2. Глубина воздействия: степень изменений, полученных стейкхолдерами.
3. Продолжительность воздействия: период времени, в течение которого стейкхолдер продолжает испытывать полученный результат.
4. Волатильность: степень вариативности (изменений) результатов с течением времени.

Стоит обратить внимание на вынесение категории «импакт» за границы оценки цепочки воздействия в описанном выше подходе GIIN. Можно говорить о том, что подобная позиция является распространенной и представляет собой тренд в современном понимании данного термина. Это, в частности, отмечает один из ведущих международных экспертов в области академических исследований оценки проектов и программ, автор концепции «4 стратегий» Алнур Эбрагим.

Таким образом, если исходить из общемировых современных трендов в определении данного понятий, можно говорить о том, что понятие impact становится все более «нарицательным», определяющим в целом весь спектр понятий, связанных с описанием результатов проекта, за исключением только непосредственных результатов. Данное понимание мы также рекомендуем использовать в словарном корпусе для разработки модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО. Именно это определение использовано в настоящем исследовании.

## **1.2. Теория изменений как базовый возможный компонент модели оценки проектов НКО**

Одной из наиболее исследованных и описанных в научной литературе базовых конструктов и оснований оценки является понятие теории изменений (ТИ) проекта, представляющей собой четкое и ясное описание предполагаемых взаимосвязей между причинами (действиями) и ожидаемыми эффектами (результатами), которые планируется достичь в рамках проекта, с указанием условий достижения каждого из уровней результатов. ТИ объясняет причины того, почему используются те или иные подходы к решению проблемы, а также, как эти подходы приведут к желаемым изменениям

Как отмечает А.И.Кузьмин, автор первого русскоязычного издания по теории изменений, ТИ может быть использована как инструмент решения целого спектра задач [Кузьмин А.И, Кошелева Н.А., 2014]:

- Как инструмент описания результатов проекта
- Инструмент проектирования (разработки замысла проекта)
- Способ визуализации замысла проекта
- Способ обоснования причинно-следственной связи между деятельностью в рамках проекта и ее результатами
- Способ определения границ воздействия проекта
- Основа для формирования системы мониторинга проекта
- Основа для оценки проекта
- Способ «архивирования» хороших практик в обобщенном виде

Традиционно и в самом общем виде, теория изменений чаще всего представляется в виде карты ожидаемых результатов, показывающей, как действия в рамках проекта приведут к достижению цели проекта, и перечня допущений или условий, при соблюдении которых сработает данная «теория», на соблюдение которых авторы проекта рассчитывают и которые, при этом, находятся за пределами их влияния.

Карты ожидаемых результатов могут представлять собой достаточно типовые решения, внутри заданных тематических областей. Так, в упомянутой ранее книге Кузьмина по теории изменений, приводятся несколько типовых карт результатов. Приведем пример одной из них:

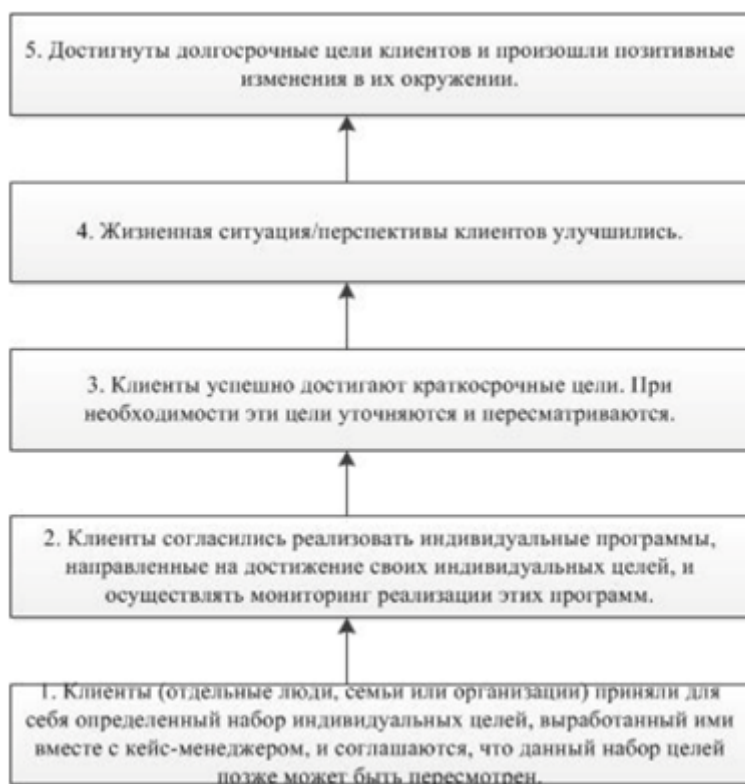


Рисунок 2. Пример типовой карты результатов [Кузьмин А.И, Кошелева Н.А., 2014]:

Стоит разделять понятия ТИ и логической модели проекта. Последняя представляет собой структурированное представление связи использования ресурсов (inputs), применяемых действий (activity) с непосредственными результатами (outputs) и социальными изменениями (outcomes и impacts) [W.K. Kellogg Foundation, 2004]. Непосредственными результатами (outputs) является степень достижения целей проекта. Под социальными результатами (outcomes) понимаются изменения, которые произошли с участниками проекта. Социальный эффект (social impact) показывается долгосрочные изменения в жизни людей и общества в тех аспектах, на которые была направлена программа.

<b>Вложенные ресурсы / Inputs</b>	<b>Деятельность / Activities</b>	<b>Немедленные результаты / Outputs</b>	<b>Промежуточные изменения / Outcomes</b>	<b>Устойчивые изменения / Социальный эффект / Impacts</b>
<i>Какие ресурсы используются</i>	<i>Что происходит – какая работа выполняется</i>	<i>Что получается в результате – непосредственные результаты работы</i>	<i>Что меняется в среднесрочной или долгосрочной перспективе</i>	<i>Что получается в итоге – влияние на первопричины, порождающие проблему; устойчивое значительное изменение</i>

Таблица 2. Структура логической модели проекта



Таким образом, логическая модель проекта представляет собой цепочку описания деятельности и результатов этой деятельности, в то время как в рамках теории изменений добавляется элемент доказательности данной цепочки – посредством указания на условия перехода от одного уровня результатов к другому, а также возможных рисков.

Теория изменений – один из наиболее распространенных инструментов, используемых для описания социальной технологии проекта, для целей его последующей оценки. То есть, терминологически его можно отнести именно к области оценки проектов и программ. Там же он получил свое активное изучение. Так, можно встретить различные классификации видов ТИ, подходов к ее разработке, включая специализированное программное обеспечение, авторские подходы проведения оценки, основанные на ТИ и т.п.

Можно встретить применение ТИ и в оценке государственных программ. В данном контексте, карта результатов (изменений) – это описание последовательной цепочки ожидаемых результатов применения инструмента государственной политики, которая связывает ресурсы, мероприятия (элементы непосредственного государственного воздействия (выделение средств, принятие нормативно-правовых актов, набор кадров и т. д.), запускающие действие механизма; издержки (inputs), необходимые для активизации механизма.

Разработку теории изменений можно назвать одним из универсальных инструментов, используемых при проведении оценки проектов. Однако, этот инструмент также имеет ряд вопросов и ограничений. А.И. Кузьмин приводит следующие [там же]:

- Как определить оптимальную степень детализации и сложности?
- Можно ли действия встраивать в цепочки результатов? Может ли достижение результата быть условием для осуществления какого-либо действия?
- Не любую стрелку можно «раскрыть» в виде цепочки результатов.
- Для доказательства наличия причинно-следственной связи может понадобиться серьезное исследование. НКО не всегда справятся.
- Достаточно ли у НКО компетенций, чтобы использовать для обоснования ТИ данные научных исследований и научные теории?
- Линейность ТИ (в классическом варианте) не отражает нелинейность жизни
- Усложнение ТИ в случае использования циклических диаграмм. В некоторых случаях необходимость применения специального программного обеспечения.

- Невозможность применения ТИ в динамических ситуациях, которые часто имеют место именно при работе с людьми. Для таких ситуаций ТИ можно построить лишь в ретроспективе.

С точки зрения стандартизации в использовании ТИ и возможности ее широкого распространения, важным ограничением, по мнению экспертов в области оценки проектов и программ, является трудоемкость разработки. Так, эксперты фонда «Дорога к дому», который первым из грантодающих организаций включил разработку ТИ как элемент заявки и на разработку грантового финансирования, в 2020 году, отметили в интервью, что разработка детальной ТИ занимает порядка 6 месяцев. О сроке «до года» говорит Наталия Фрейк, независимый консультант по оценке, автор создаваемого в настоящее время образовательного курса по теории изменений для российских НКО.

В данном случае можно заметить некоторое противоречие в определении ключевой идеи ТИ и ее базовых компонентов и указываемой экспертами трудоемкости. Однако здесь стоит указать на разное понимание «образа результата», который должен стать продуктом данной деятельности, и соответственно – различных видов ТИ. В частности, для базового, унифицированного и ресурсно менее затратного анализа можно использовать, так называемую, «обзорную ТИ» в терминологии Джона Мэйна. Такая ТИ представляет собой упрощенное, базовое описание социальной технологии с перечнем элементов цепочки от результатов к воздействию, с указанием базовых условий достижения следующего уровня результативности (обоснованные предположения). Такая ТИ используется, по мнению автора, для понимания «общей картины» проекта.

### **1.3. Доказательный подход в структуре модели оценки проектов НКО**

С темой теории изменений тесно связан другой основополагающий термин – доказательность используемой социальной технологии. Если говорить в целом, доказательный подход – это подход, основанный на применении исследовательских методов, на поиске и изучении аргументов, подтверждающих, что комплекс осуществляемых в рамках подхода действий действительно приводит к желаемым изменениям.

Доказательный подход в социальном проектировании является одним из активно развиваемых и внедряемых в настоящее время. Об этом свидетельствует как рост числа научных публикаций, так и вне академических дискуссий и даже создание образовательных программ в русле доказательного подхода (пример такой инициативы – магистерская программа «Доказательное проектирование и оценка программ в области управления социальными рисками в сфере детства», открытая пять лет назад в МГППУ).

В качестве обоснования важности использования доказательного подхода в социальной сфере можно привести две отмечаемых экспертами эвристики: иллюзия «чистого поля» и «абсолютного блага». Первая состоит в том, что приступая к разработке социального проекта, предлагая новое (свое) решение социальной проблемы, зачастую авторами игнорируется существующий опыт в решении данной проблемы. Такая эвристика невозможна в ситуации, например, коммерческого проекта, где важным условием его эффективности является учет рыночного контекста. Но она вполне возможна и вероятность ее возникновения является высокой - в некоммерческом секторе.

Изучение рынка, анализ потребностей целевой аудитории, выделение ведущих игроков и существующих технологий, анализ эффективности имеющихся решений – часто не рассматриваются как обязательные при разработке социального проекта. Суть второй эвристики состоит в том, что «какую социальную услугу мы бы ни оказывали – это точно хорошее и правильное дело». Отсюда возникло и распространенное, шутовое понятие «причинять добро». Если услуга оказывается недостаточно качественно, не соответствует современным представлениям (в том числе - научным) о причинах и возможных подходах к решению социальной проблемы и т.п., нельзя говорить о том, что проект действительно способствует решению данной проблемы.

Особенно остро этот вопрос становится в ситуации, когда благополучателем проекта являются социально-незащищенные группы граждан, которые по разным причинам не могут выразить своего мнения в отношении качества оказываемой им социальной услуги и в целом – отношения к проектной интервенции. Это, в частности, дети, люди с ментальной инвалидностью, бездомные и т.п. В связи с этим, обоснованным является то, что тема доказательности практик в нашей стране получила свое развитие в контексте именно детских программ. В частности, группой российских экспертов создан стандарт доказательности практик в сфере детства – первый в своем роде документ, описывающий как требования, так и методические рекомендации для описания проектов в сфере детства. Рассмотрим на примере данного стандарта направления его возможного развития и использования [Стандарт доказательности практик в сфере детства (Версия №2. 31 августа 2018)]:

1. Формирование банков доказательных практик, практик с доказанной результативностью, в т.ч. онлайн-порталов с возможностью поиска, анализа, сравнения и публикации практик;
2. Разработка инструментов для самостоятельной диагностики уровня доказательности практики;

3. Использование методологии и структуры описания доказательных практик в качестве базовых при подготовке и обучении специалистов сферы детства, разработки конкурсной документации и процедур, форматов публичной и иной отчётности.

Методология данного Стандарта задает четыре ключевых направления доказательного анализа, позволяющих оценить уровень доказательности социальной практики.

Так, регламентированность практики включает:

- Наличие и качество документов, в которых закреплены процедуры практики.
- Формы и методы обеспечения качества работы специалистов, реализующих практику.
- Формы и методы профилактики в области возможного негативного влияния и рисков.
- Соблюдение обязательных требований и процедур в процессе реализации практики.

Обоснованность практики подразумевает:

- Непротиворечивость/логичность/убедительность причинно-следственной связи между реализацией практики и социальным результатом, который достигается за счёт её применения.
- Обоснованность практики с точки зрения ценностей, потребностей, опыта и знаний благополучателей (детей и их семей).
- Обоснованность практики с точки зрения специалистов-практиков, работающих с детьми и их семьями.
- Обоснованность практики с точки зрения научных теорий и концепций, результатов научных исследований в данной области.

Результативность практики (достижение социальных результатов) включает:

- Степень достижения заявленного социального результата.
- Устойчивость социального результата.
- Отсутствие негативного эффекта или вреда для благополучателей и сообщества в целом.

Обоснованность данных о социальных результатах практики подразумевает:

- Подтверждение социальных результатов данными из разных источников.
- Системный характер процедур сбора и анализа данных.
- Корректность применения исследовательских инструментов.

Второй раздел методологии задает принцип соотнесения данных на разных этапах доказательного анализа: достоверность доказательной информации проверяется путем обязательного соотнесения данных, полученных различными методами из разных источников. Согласно этому принципу область доказанного знания о практике определяют факты, имеющие одновременное подтверждение из следующих источников: мнение и опыт благополучателей, научные знания, данные исследований, профессиональная экспертиза.

Третий раздел методологии предлагает основания для того, чтобы отнести социальную практику к одному из уровней доказательности. В зависимости от качества и полноты сведений о практике и ее социальных результатах, строгости и системности процедур сбора и анализа данных, возможно распределение практик по различным уровням.

Между тем, стоит отметить, что доказательность практики – важный и при этом – понятный и определенный критерий ее оценки, и в первую очередь – самооценки. Сама постановка вопроса о том, на что мы опираемся в предположении о том, что предлагаемая нами социальная технология будет обеспечивать определенный, запланированный результат, является ресурсной для проектной команды, и определяющей один из векторов разработки модели оценки эффективности проекта.

В частности, если до запуска проекта имеется лишь гипотеза о том, что данная технология приведет к данным результатам, при таких условиях (например, в формате ТИ), которую сложно проверить косвенными инструментами, модель оценки эффективности, включая мониторинг, должна включать такие индикаторы и процедуры, которые позволят верифицировать и валидизировать данную технологию и подтвердить (или опровергнуть) выдвинутую гипотезу.

#### **1.4. Унификация и вариативность в оценке проектов. Подход Алнура Эбрагима**

При всем многообразии подходов, факторов и возможных алгоритмов проведения оценки, на первый взгляд кажется невозможным поиск универсальных и подходящих любой организации решений. С одной стороны, такое решение может быть найдено на уровне общих категорий – «широкими мазками обо всем». Но в этом случае оно, вероятнее всего, будет иметь небольшую ценность и применимость для конкретной организации.

С другой стороны, речь может идти о распространенном формате индивидуальных решений, которые разрабатываются исходя из перечня вопросов, формулируемых самой организацией – заказчиком оценки. Как отмечает А.И.Кузьмин [ Кузьмин А.И., 2009],

первым этапом проведения оценки является как раз разработка перечня вопросов, на которые необходимо получить ответы. И далее в оценке следовать исключительно в соответствии с данным перечнем. Также важно, по мнению Кузьмина, определить, кто будет являться пользователем результатов оценки и как будут использованы полученные данные. Вся совокупность данных компонентов «заказа на оценку» и даст системное понимание задачи, стоящей перед оценщиком.

В качестве некоторого срединного пути можно привести руководства по оценке, и в частности – стандарты социальной отчетности. Таких руководств и стандартов в рамках настоящего исследования было обнаружено более двадцати, из которых порядка десяти доступны на русском языке. Перечень данных руководств представлен в Приложении 5.

Основной сложностью в использовании руководств и стандартов является, на наш взгляд, их ориентация скорее на интересы третьих лиц, перед которыми и необходимо отчитаться – с целью, например, получения финансирования или отчета об использованных средствах. Данная область активно развивается в русле социальной филантропии, социальной венчурной филантропии, социальных инвестиций, социальных бондов (social impact bond) и т.п.

Еще одной из сторон, для которых создаются данные руководства, являются специалисты по оценке, которые по «золотому стандарту» должны быть внешними. Многие крупные организации, в особенности – международные, имеют четкую политику в отношении проведения оценки, регламент возможности использования внутренних специалистов для ее проведения, а также обязанности привлечения внешних специалистов в определенных ситуациях.

Наиболее интересным в данном контексте является поиск решений, которые:

1. Реализованы в интересах и с учетом потребностей НКО, причем – любого масштаба.
2. Позволяют расширить представление НКО о возможностях рассмотрения и анализа результатов своей деятельности.
3. Имеют потенциал повышения эффективности проектной деятельности НКО.
4. Имеют потенциал унификации, но при этом – отражения индивидуального профиля деятельности НКО.
5. Позволяют рассматривать уровни не только непосредственных результатов (output), но и влияния/воздействия проекта (outcome).

Одним из немногих примеров такого подхода является авторская методика «4 стратегий» Алнура Эбрагима. Для разработки стратегии автором предлагается использовать три основных вопроса:

1. Чего мы хотим достичь в рамках реализации проекта? (Value proposition)

- В чем потребности целевой аудитории
- Кто является целевой аудиторией

2. Как мы планируем достичь изменений? (Social change model)

- Теория изменений
- Логическая модель (цепочка ценностей)
- Системная рамка проекта

3. Отчетность

- Для кого нам требуется подготовить отчет?
- Для чего нам это требуется?

В основе подхода, предложенного А. Эбрагимом, лежит структурная рамка обстоятельств, влияющих на оценку результатов деятельности. Структурная рамка предложена в виде таблицы, позволяющей определить, какие типы результатов подлежат оценке.

Вертикальная ось матрицы – ТИ – это причинно-следственная логика, характеризующая социальное преобразование. Сама ТИ представлена в виде логической причинно-следственной цепочки для нескольких видов социальных преобразований, которые предположительно приведут к достижению долгосрочной цели.

**Эмерджентная**

- *Высокая неопределенность в отношении связи «действие-результат»*
- *Низкий уровень возможности контроля результатов (на уровне воздействия)*

**Оценка влияния на уровне промежуточных результатов (interim outcomes)**

**Экосистемная**

- *Высокая неопределенность в отношении связи «действие-результат»*
- *Высокий уровень возможности контроля результатов (на уровне воздействия)*

**Оценка воздействия: на уровне благополучателей и общества (outcomes)**

**Нишевая**

- *Существует определенность в отношении связи «действие-результат»*
- *Низкий уровень возможности контроля результатов (на уровне воздействия)*

**Интегрированная**

- *Существует определенность в отношении связи «действие-результат»*
- *Высокий уровень возможности контроля результатов (на уровне воздействия)*

**Оценка на уровне результатов проекта (outputs),**

<b>Оценка на уровне результатов проекта (outputs)</b>	<b>воздействия на благополучателей (individual outcomes) и иногда – воздействия на общество (societal outcomes)</b>
---	---

Таблица 3. Стратегии вариативной оценки по А.Эбрагиму

Таким образом, подход Эбрагима позволяет любой организации найти свое место в одной из четырех ячеек таблицы, и соответственно – выбрать соответствующий своего «месту» уровень оценки результатов своей деятельности. В личном интервью профессор Эбрагим отметил, что данная модель пока находится на стадии ее апробации. Только весной 2021 года будет реализована первая попытка ее использования самими НКО, в рамках одного из тренингов. Тем не менее, сам вариативный подход, ориентация на интересы НКО, возможность самостоятельного использования являются, на наш взгляд, важными положительными характеристиками, открывающими широкие перспективы внедрения.

### **1.5. Оценка информационного поля социального проекта и деятельности организации как компонент модели оценки**

Рассматривая возможные компоненты модели оценки социально-экономического воздействия НКО, на наш взгляд, имеет смысл в качестве обязательного из них рассматривать оценку медиа эффективности проекта. Это не означает, что проведение такой оценки является обязательной и нужной всем НКО, но является обязательной и важной сама постановка вопроса о том, стоит ли в случае данной конкретной НКО и для данного конкретного проекта проводить такой вид оценки.

Данный акцент видится нами важным в связи с недооцененной ролью НКО в формировании информационного поля по тематике решаемой организацией проблемы. Между тем, вклад НКО в изменение социально-психологических установок общества посредством СМИ, на уровне изменений представлений, отношения и поведения, может быть даже более значимым, чем реализация конкретных мероприятий в рамках проекта. В частности, это можно отнести к ряду тем, связанных со стигматизированными группами или проблемой, решением которой занимается только данная НКО. В связи с этим, мы рекомендуем включение анализа медиа эффективности как одного из параметров оценки проектов НКО.

При этом, модель оценки медиа эффектов нуждается в существенной адаптации применительно к конкретному социальному проекту, поскольку коммуникационные цели,



сообщения, каналы и инструменты коммуникации, целевые аудитории коммуникационного воздействия и т.д. могут быть весьма вариативными.

При оценке эффективности медийной деятельности социальных проектов необходимо принимать во внимание два обстоятельства, затрудняющие решение данной задачи.

Во-первых, коммуникационное воздействие совершается в определенной информационно-коммуникационной среде. Как правило, это означает наличие группы коммуникационных акторов, оказывающих разнонаправленное информационное воздействие на те или иные аудитории. Если у социального проекта нет уникальной позиции в информационном пространстве, отделить его коммуникационную активность от активности других акторов не всегда представляется возможным.

Во-вторых, действие медиа не является прямым. Коммуникационное воздействие повышает вероятность совершения социального действия, на которое оно направлено. Однако проследить прямую связь между коммуникационным действием и совершенным социальным действием обычно невозможно.

Другими словами, данные о том, что субъект, совершивший определенное социальное действие, вместе с тем подвергся определенному коммуникационному воздействию (ознакомился с рекламой, прочитал статью, был на лекции и т.д.), не позволяют заключить, что именно это коммуникационное воздействие стало причиной совершения этого социального действия. Вполне возможно, что субъект планировал совершить это действие заранее либо совершил его под воздействием какие-либо иных факторов.

В дополнение к сказанному следует добавить, что социальные проекты зачастую не концептуализируют свою медиа коммуникационную деятельность, а также располагают весьма ограниченными ресурсами для реализации медиа кампаний. До оценки эффективности медиа кампаний дело доходит лишь в единичных случаях.

В то же время в современных условиях социальные проекты, как правило, не могут находиться вне медиа коммуникационной среды. Развитие цифровых технологий, медиатизация социальной сферы становятся теми факторами, которые оказывают все усиливающее давление на различных социальных акторов, принуждая их контролировать представленность проектов, а часто также и проблем, на решение которых они направлены, в медийном пространстве. От адекватности медийной репрезентации в значительной степени зависит успешность социальных проектов в целом.

Рассмотрим проблему эффективности коммуникации социального проекта через призму классической линейной модели коммуникации — теории, разработанной в 1939—

40 гг. и опубликованной в 1948 году американским политологом Гарольдом Лассуэллом [Лассуэлл Г., 2000].

В основе модели лежат «5W» (пять элементов массовой коммуникации):

1. Источник информации
2. Информация
3. Способ передачи информации
4. Получатель информации
5. Эффект коммуникации

Доработанный со временем подход предполагает проведение анализа коммуникации через ответы на следующие вопросы:

- Кто?
- С каким намерением?
- В какой ситуации?
- С какими ресурсами?
- Используя какую стратегию?
- Оказывает влияние на какую аудиторию?
- С каким результатом?

Рассмотрим подробнее каждый из элементов, на примере социального проекта.

Кто? – Социальный проект как коммуникатор

Анализ социального проекта как коммуникатора целесообразен, с одной стороны, в содержательном, а с другой стороны, в управленческом плане.

Содержательный анализ применительно к коммуникациям социальных проектов в значительной степени сводится к анализу их идентичности, понимаемой как свойство оставаться собой в изменяющихся социальных обстоятельствах.

Идентичность находит отражение в различных документальных свидетельствах и включает в себя миссию проекта, его цели и задачи, символическое содержание проекта, ассоциации, связанные с ним и социальными проблемами, которые он решает и т.д.

В процессе анализа идентичности необходимо, во-первых, установить, сформирована ли она, и если да, то отражена ли она где-либо. Во-вторых, необходимо выявить, существуют ли внутригрупповой и межгрупповой консенсусы вокруг идентичности социального проекта среди его сотрудников, стейкхолдеров и целевых аудиторий.

Кроме анализа идентичности содержательный анализ предполагает:

- выявление сообщений, которые транслирует проект, а также определение их соответствия целям и задачам проекта;

- анализ медийных персон, связанных с проектом.

Административный анализ, в свою очередь, подразумевает:

- определение круга лиц, имеющих полномочия коммуницировать от имени проекта, а также регламентации данной деятельности;

- технологии и процесс производства информационных сообщений, транслируемых проектом.

Основной метод анализа социального проекта как коммуникатора – экспертиза, которая может носить как внешний, так и внутренний характер.

Что? – Сообщение/сообщения социального проекта

Основным методом анализа сообщений социального проекта является контент-анализ. В дополнение к нему могут быть использованы различные подходы к изучению текстов (анализ фреймов, дискурс-анализ, интент-анализ, нарративный анализ и др.).

В зависимости от поставленных задач анализ может быть сфокусирован как на сообщениях, генерируемых/связанных с социальным проектом, так и на более широком круге сообщений, посвященных решаемым социальным проблемам.

Анализ сообщений может быть организован в качестве непрерывного либо волнового мониторинга. При этом должен быть определен набор параметров, используемых для описания публикаций. Среди них могут быть, например:

- тип/жанр публикации;
- объем публикации (знаки с пробелами, хронометраж и т.д.);
- тональность (публикации в целом, упоминания, контекста, лексики и т.д.)
- тип доминирующего фрейма (тематический или эпизодический) и т.д.

Дополнительно могут фиксироваться:

- Площадки публикаций;
- Аудитория публикаций;
- Реакции аудитории и т.д.

По каким каналам? – Каналы коммуникации социального проекта

Анализируя каналы коммуникации, используемые социальным проектом, целесообразно ориентироваться на наиболее часто реализуемую данными акторами модель, предполагающую фокусирование на собственных цифровых ресурсах, к числу которых относятся сайт проекта и его аккаунты в социальных медиа.

Сайт социального проекта является ключевым каналом коммуникации, так как полностью принадлежит коммуникатору и, соответственно, может быть сконфигурирован исходя из его задач и интересов. При анализе эффективности сайта рекомендуется обращать внимание на следующие характеристики.

- Полнота информации, размещаемой на сайте.
- Регулярность обновления сайта.
- Удобство (usability) сайта для различных целевых групп коммуникации.
- Соответствие структуры и контента сайта коммуникационным задачам проекта и его целевым аудиториям.

Другим каналом коммуникации, доступным всем без исключения социальным проектам, являются социальные медиа. При анализе эффективности их использования рекомендуется обращать внимание на следующее.

- Адекватность выбора площадок коммуникационным целям и задачам проекта.
- Публикационная активность проекта на различных площадках.
- Развитость сообществ социального проекта на различных платформах социальных медиа.
- Реакции аудитории на публикации проекта.
- Адаптированность контента к площадкам и аудиториям.

Несмотря на определенные объективные сложности в работе со СМИ, некоторые социальные проекты вполне успешно и эффективно взаимодействуют с масс-медиа. При анализе данных каналов коммуникации рекомендуется обращать внимание на следующие характеристики:

- тип СМИ, разместившего публикацию;
- тип публикации;
- тип упоминания социального проекта.

Обратим внимание на наличие коммерческих инструментов мониторинга СМИ и социальных медиа (YouScan, Brand Analytics; Медиалогия, Public, Factiva и др.), которые вполне доступны для социальных проектов и могут быть полезны для решения обсуждаемых аналитических задач.

Кому? – Целевые аудитории социального проекта

Экспертиза целевых аудиторий социального проекта предполагает нахождение ответов на следующие вопросы.

- Определены ли целевые аудитории, на которые производится коммуникационное воздействие проекта?
- Есть ли у проекта стратегии по работе с каждой из целевых аудиторий?
- Каковы параметры коммуникации с каждой из аудиторий?

Необходимо учитывать, что в качестве целевых аудиторий может выступать достаточно широкий круг различных социальных групп и общностей. При этом массовые аудитории (например, мужчины от 25 до 45 лет, проживающие в крупных городах) –

частный случай, причем с аудиториями такого рода приходится взаимодействовать далеко не всем социальным проектам. К целевым аудиториям также могут быть отнесены различные сообщества (комьюнити), экспертные группы, стейкхолдеры, партнеры, фактические и потенциальные клиенты и т.д. Целевые аудитории также могут быть разделены на массовую аудиторию и лидеров мнений, то есть целевую аудиторию, на чье поведение мы хотим непосредственно повлиять, и те, чье мнение оказывает влияние на целевую аудиторию.

Помимо экспертного анализа, традиционными методами изучения целевых аудиторий являются результаты медиаизмерений (в частности, данные серии проектов, реализуемых в России компанией Медиаскоп), а также количественные и качественные опросы. Использование данных методов достаточно дорогостоящее и предполагает привлечение специалистов, располагающих соответствующей квалификацией. Однако, некоторые исследования такого рода достаточно простые и вполне доступны для самостоятельной реализации, а профессиональная медиаметрическая информация может быть доступна социальным проектам из третьих источников (например, от учредителей, стейкхолдеров и т.д.).

С каким эффектом? – Коммуникационные эффекты социального проекта

Известная иерархия коммуникационных эффектов (от знания до сверхлояльности/самоидентификации), обычно используемая в сфере рекламы, вполне применима и в отношении коммуникаций социальных проектов.

Говоря о ключевых уровнях возникновения коммуникационных эффектов социального проекта можно выделить три основных формы их проявления [ Гладких Н.Ю., Вайнер В.Л., 2018]:

- Изменение представлений (например, жители города могут не знать о симптомах болезни, или способах помощи детям-сиротам, или о возможностях, которые открываются благодаря благотворительному магазину, и так далее). То есть такая коммуникация может решать задачу формирования представления о наличии решения для той или иной конкретной и актуальной социальной проблемы.
- Изменение отношения к проблеме и предлагаемым ее решениям (например, демонстрация возможности изменить ситуацию в своем городе, районе или дворе благодаря поддержке ТОСа или СО НКО, возможности почувствовать причастность к большому и важному делу, которое делает СО НКО или социальный предприниматель, увидеть себя одним из героев, сторонников, добровольцев-волонтеров благотворительного проекта и так далее). То есть коммуникация в данном случае может решать задачу формирования образа личной

вовлеченности человека в решение социальной проблемы, например в формате «я тоже могу», «это касается и меня», «это делают такие, как я».

- Изменение моделей поведения в отношении своего соучастия в решении социальной проблемы (например, формирование образов и вариантов участия в добровольческом движении по защите прав социально незащищенных граждан, или в благоустройстве территории своего города, или в сохранении скверов и парков в городах, или форм поддержки благотворительных фондов и так далее). То есть такая коммуникация предоставляет новые сюжеты и сценарии поведения в различных сложных социальных ситуациях и варианты совместного решения социальных проблем.

Для каждого элемента данной иерархии существует набор апробированных методов исследовательской оценки. Отметим, что эффекты в данном случае непосредственно связаны с целеполаганием в области коммуникаций, а также весьма вариативны. Из последнего следует необходимость разработки исследовательской программы применительно к каждому конкретному случаю коммуникации – если ее реализация необходима и обеспечена требуемыми ресурсами.

В завершении обсуждения темы оценки медиа эффективности социального проекта отметим одно из важных явлений, о котором все чаще начинают говорить эксперты. Речь идет о таком «побочном» эффекте социальной медиа коммуникации как стигматизация общества и его отдельных групп. Эта тема только начинает обсуждаться в профессиональном сообществе, но то, что уже сейчас мы наблюдаем изменение традиции представления человека, оказавшегося в сложной жизненной ситуации, в том числе посредством социальной рекламы, уже сложно не заметить. Речь идет о том, что, представляя человека или категорию людей (например, «дети из детских домов») как «жертву», как «объект помощи», мы автоматически переходим в режим субъект-объектных отношений, который не предполагает равенства участвующих в нем субъектов. Иная традиция, когда сообщение строится из позиции равенства, когда другой представляется как равный мне, такой же, как я, но только попавший в непростую ситуацию. Эта тема, восходящая своими истоками к практике нарративной психотерапии, несет в себе большой общественный смысл. Можно говорить о том, что эта новая традиция создает совершенно новый формат коммуникации, не предполагающий чувств жалости, а создающий условия для возникновения сопереживания и эмпатии. На практике это уже можно наблюдать в изменении традиции информационного сопровождения сборов средств на лечение тяжело больных людей (чаще — детей) или в росте числа проектов «ребрендинга» инвалидности». Все чаще традиционная схема «имя — диагноз

— сумма» в информационном сообщении заменяется на личную историю человека, описание того, как активно и полно он живет, сколько усилий вкладывает в решение проблемы, с которой он столкнулся, и т. п. Подобный подход, который отчасти можно назвать «нравственной позицией», надеемся, станет в скором времени более распространен, чем традиционное «давление на жалость» [Гладких Н.Ю., Вайнер В.Л., 2018].

## РАЗДЕЛ 2. КОНТРИБУТИВНАЯ ОЦЕНКА КАК НОВЫЙ ТРЕНД В ПАРАДИГМЕ EVALUATION

Продолжая тему современных подходов к оценке социальных проектов, отражающих их возможную вариативность и невозможность (нецелесообразность) в ряде случаев проведения оценки влияния/воздействия (на уровне outcome), важно обратить внимание на подход, развиваемый Джоном Мэйном, адептом так называемого контрибутивного подхода к оценке, или «анализа вклада» [Maune J., 2008]. Мэйн противопоставляет свой подход классическому атрибутивному – когда при оценке проекта ставится задача установления причинно-следственных отношений на уровне определения того, что именно данная интервенция определила решение данной проблемы.

Эталоном атрибутивного подхода является классический или квазиэксперименты [Там же]. В литературе атрибуция используется как для идентификации с поиском причины эффекта, так и для количественной оценки того, какая часть эффекта является следствием вмешательства. Термин «вклад» используется здесь следующим образом: в свете множества факторов, влияющих на результат, оказало ли вмешательство заметное влияние в наблюдаемый результат и каким образом?

Анализ вклада - это подход к оценке причинно-следственных связей и установлению причинно-следственной связи в реальных оценках программ. Он предлагает пошаговый подход, призванный помочь менеджерам, исследователям и политикам прийти к заключениям о вкладе их программы (или в настоящее время) в достижение конкретных результатов. Существенная ценность анализа вклада заключается в том, что он предлагает подход, разработанный для уменьшения неопределенности в отношении вклада вмешательства в наблюдаемые результаты за счет более глубокого понимания того, почему наблюдаемые результаты были получены (или нет) и роли, которую играет вмешательство, а также другие внутренние и внешние факторы.

Таким образом, анализ вклада может быть рассмотрен в двух измерениях. Во-первых, как одноименный метод, разработанный Мэйном. Во-вторых – как методологическая рамка, предполагающая такой дизайн исследования, который призван установить вклад программы в полученный результат (в противопоставление атрибутивному подходу, предполагающему проведение эмпирической проверки в формате классического или квазиэксперимента). Ниже представлен анализ данного подхода в двух обозначенных контекстах.

Метод анализа вклада, разработанный Мэйном, предлагает пошаговый алгоритм, призванный помочь исследователям, руководителям проектов и организаций оценить вклад, который их деятельность внесла (или вносит в настоящее время) в конкретные



результаты. Существенная ценность подхода заключается в том, что он направлен на уменьшение неопределенности относительно затраченных усилий для достижения результата посредством более глубокого понимания того, почему достигаемые (наблюдаемые) результаты произошли (или нет), а также включает анализ воздействия многих внешних и внутренних факторов.

Основные шаги проведения контрибутивного анализа (анализа вклада) по Д.Мэйну:

Шаг 1. Определите причины и следствия проблемы, которую необходимо решить

- Определите причины проблемы.
- Определите масштаб проблемы, а также требуемый уровень доказательности в ответе на данный вопрос.
- Изучите характер и размер ожидаемого вклада в решение данной проблемы.
- Определите другие ключевые факторы влияния в решение данной проблемы.
- Оцените правдоподобие ожидаемого вклада, учитывая размер вмешательства и охват интервенции.

Шаг 2: Разработайте теорию изменений, включая риски и условия ее реализации.

- Опишите теорию изменений, включая условия и риски ее реализации.
- Определите роли других влияющих факторов и конкурирующих объяснений.
- Определите степень «оспариваемости» разработанной теории изменений.

Шаг 3: Соберите существующие доказательства в поддержку разработанной теории изменений.

- Оцените сильные и слабые стороны звеньев теории изменений.
- Соберите доказательства, которые существуют на основе предыдущих измерений, прошлых оценок и соответствующих исследований (1) для наблюдаемых результатов, (2) для каждого звена в цепочке результатов, (3) для других влияющих факторов и (4) для конкурирующих решений.

Шаг 4. Соберите и оцените набор элементов вклада проекта в решение проблемы.

- Изложите «историю» вклада: причинно-следственное утверждение, основанное на проведенном на данный момент анализе.
- Оценить сильные и слабые стороны постулируемой теории изменений в свете имеющихся доказательств, актуальности других влияющих факторов и доказательств, собранных в поддержку альтернативных подходов к решению проблемы.
- При необходимости уточните или обновите теорию изменений.

Шаг 5. Найдите дополнительные доказательства.

- Определите, какие дополнительные доказательства необходимы для повышения достоверности вклада.
- В случае необходимости, соберите новые доказательства.

Шаг 6. Пересмотрите и укрепите историю вклада проекта в решение проблемы.

- Создайте более достоверную историю вклада.
- Проведите переоценку ее доказанности.

Как было отмечено ранее, вторым аспектом применения подхода оценки вклада является соответствующая методология, делающая упор на изучении возможного вклада проекта в полученный результат на уровне решения социальной проблемы. В рамках данной парадигмы могут быть использованы многие методы – в том числе, традиционные и давно используемые в социологии. В рамках настоящего исследования будут рассмотрены некоторые из методов, информация о которых практически не представлена на русском языке, однако, с одной стороны, они во многом отражают идею контрибутивной оценки, а с другой стороны, разработаны для целей проведения оценки.

### **2.1. Метод «сбора результатов» (Outcome Harvesting)**

Это методология мониторинга и оценки, используемая для выявления, описания, проверки и анализа изменений, вызванных вмешательством в процесс развития. Она разработана сначала для сбора свидетельств изменений, а затем - чтобы оценить, какой вклад в эти изменения внесла организация или мероприятие [<https://outcomeharvesting.net>].

Она была частично инспирирована составлением карт результатов, и эти две методологии часто рассматриваются как взаимодополняющие. Ключевое отличие заключается в том, что картирование результатов предназначено для использования как во время планирования, так и во время (или после) реализации проекта или программы. В контексте сбора результатов результат определяется как “изменение поведения, отношений, действий, деятельности, политики или практики отдельного лица, группы, сообщества, организации или учреждения”.

Сбор результатов предназначен для сбора доказательств изменений ("результатов"), а затем для оценки того, способствовала ли организация, программа или проект этим изменениям. Это контрастирует с более традиционным способом, который заключается в том, чтобы начать с деятельности, а затем попытаться проследить изменения на уровне результатов и воздействия. Сбор результатов призван стимулировать участие различных заинтересованных сторон в его реализации. Он не предназначен только для извлечения информации. Участие описывается главным разработчиком методологии как необходимое для успешного результата процесса сбора.

Ситуации, для которых применим данный метод:

- когда основное внимание уделяется главным образом итоговым результатам проекта, а не его мероприятиям. Сбор итогов призван помочь оценить, что изменилось и почему, чтобы помочь понять процессы изменений. Он не предназначен для оценки того, проводились ли мероприятия в соответствии с планом.

- когда взаимосвязь между причиной и следствием не до конца понятна и/или когда многие различные субъекты влияют на изменения. В этих условиях желаемые изменения и действия, осуществляемые для их достижения, часто весьма непредсказуемы, и планы могут постоянно изменяться с течением времени. Сбор результатов особенно полезен в таких областях работы, как влияние на политику, мобилизация, развитие потенциала, расширение прав и возможностей и развитие сетей.

- когда целью деятельности по оценке является изучение изменений с целью повышения эффективности в будущем. Он считается наиболее уместным, когда различные заинтересованные стороны хотят не только выявить изменения, но и узнать о том, как и почему эти изменения были вызваны.

#### **Этапы проведения оценки с помощью метода сбора результатов:**

Этап №1. Дизайн сбора. На этом этапе сборщики и пользователи сбора результатов разрабатывают вопросы, которые направляют процесс. При этом они обращают особое внимание на потребности потребителей сбора. Собранные информация должна охватывать две вещи: (1) результат: на кого повлиял агент изменений, и что он изменил? Когда и где произошли изменения? Какие изменения можно увидеть в жизни благополучателей? Что делается по-другому, что является существенным? (2) вклад: как (если вообще) агент изменений внес свой вклад в это изменение? Что они сделали такого, что повлияло на изменение?

Этап №2. Сбор данных и составление описаний. Этот шаг обычно делится на две части. Первая часть включает в себя анализ существующей документации (например, отчетов, оценок, пресс-релизов и т. д.) на предмет подтверждения потенциальных результатов, в которые мог внести свой вклад агент изменений. Иногда первичные данные собираются из различных источников.

Вторая часть этого этапа заключается в подготовке описания каждого результата в соответствии с разработанным в рамках Этапа 1 планом. Описания могут быть разного размера и уровня детализации, от отдельных предложений до нескольких страниц. Наряду с изменением и вкладом агента изменения, описания могут также включать объяснения контекста, вклад других в результат, различные точки зрения или любую другую информацию, которая считается полезной.

Этап №3. Взаимодействие с информантами (агентами изменений) для рассмотрения проекта описания результатов. Взаимодействие может осуществляться посредством опросов, анкетирования или интервью. На этом этапе можно выявить дополнительные результаты и записать их в описания. Там, где это необходимо, сборщики просят агентов изменений предоставить дополнительную информацию.

Агенты изменений могут также консультироваться с другими лицами, как внутри, так и за пределами своей организации, которые могут предоставить дополнительную информацию о результатах. Иногда это включает в себя собеседование с непосредственными предполагаемыми бенефициарами проекта или программы.

На этом этапе задача сборщика состоит в том, чтобы тщательно изучить каждый результат. Это включает в себя проверку вероятных связей между действиями агента изменений и результатом. В конечном итоге разрабатывается пересмотренный набор описаний результатов.

Этап №4. Верификация описания результатов. На этом этапе пользователи сбора и сборщики просматривают описания результатов и выбирают образец для их проверки. Причина этого заключается в повышении точности и достоверности полученных результатов. Для проверки описаний сборщик может опросить одного или нескольких людей, которые не зависят от результатов и мероприятий по изменению, но знают о них. Иногда эти интервью могут привести к лучшему пониманию результатов и вклада агента изменений.

Этап №5. Анализ и интерпретация результатов. На этом этапе сборщик группирует или классифицирует все результаты (при необходимости используя классификации, разработанные на этапе №1). Это может быть осуществлено как совместное действие с агентами изменений.

При ограниченном числе элементов классификации можно провести данную процедуру вручную. Однако для более крупных или тех, которые классифицируются по многомерным критериям, может потребоваться база данных. После того, как описания результатов были классифицированы, сборщик интерпретирует информацию и пытается ответить на вопросы о сборе данных. В сборе итогов не предусмотрен какой-либо конкретный метод анализа информации, и можно использовать обычные методы качественного анализа.

Этап №6. Последний шаг заключается в содействии в использовании полученных результатов. На этом этапе сборщик проводит обсуждения с потребителями собранных данных, суть которых касается результатов анализа и интерпретации полученных результатов. Сборщик может предложить конкретные направления действий, основанные

на полученных результатах. Однако, как многие считают, основанный на фактических данных анализ такого рода, производимый в результате сбора итогов, является лишь одним из факторов, способствующих принятию решений. Часто приходится учитывать и другие политические, юридические, финансовые или этические позиции.

К основным ограничениям метода можно отнести следующие:

- Результаты фиксируются только в том случае, если они уже описаны в документации или если агент изменений осведомлен о них. Это может означать смещение в сторону результатов, которые легко определить, и в сторону от тех, которые труднее измерить.

- Сбор результатов может оказаться менее полезным, если организация, занимающаяся развитием, хочет знать, были ли достигнуты конкретные цели и насколько далеко они продвинулись. Сбор итогов, как правило, работает с несколькими результатами и не имеет руководства для углубленного изучения крупных запланированных изменений.

- Разработка и описание итогов очень сложны для некоторых сотрудников, особенно если язык, на котором они работают, не является для них родным. Для разработки качественных описаний результатов может потребоваться много времени и навыков, и часто требуется помощь извне.

- Сбор результатов может быть очень трудоемким.

- Сбор результатов описывается как методология участия, и она, безусловно, предназначена для привлечения таких участников, как сотрудники проектов и программ. Менее ясно, как должны участвовать в данном процессе более широкие группы заинтересованных сторон. Кроме того, существует опасность того, что сбор данных может в конечном итоге оказаться выдернутым из контекста.

## **2.2. Метод наиболее значимых изменений (Most Significant Change)**

Метод наиболее значимых изменений (МНЗИ) включает в себя сбор и отбор историй изменений, подготовленных заинтересованными сторонами программы или проекта. МНЗИ может использоваться в проектах и программах, где невозможно заранее точно предсказать желаемые изменения и поэтому трудно установить заранее определенные показатели изменений. Впервые он был разработан в 1990-х годах Риком Дэвисом в рамках его кандидатской диссертации, связанной с мониторингом и оценкой программы развития сельских районов в Бангладеше. С тех пор этот метод широко используется различными организациями. В 2005 году было разработано окончательное руководство по использованию МНЗИ. Это руководство по-прежнему является наиболее

полным руководством по использованию метода [Davies, R.; Dart, J, 2005]. Метод был разработан отчасти для того, чтобы преодолеть предполагаемые недостатки более традиционных методов мониторинга и оценки, которые не всегда способны справиться в ситуации сложных, системных проектов. Как и в случае с другими "альтернативными" методологиями, такими как составление карт результатов, она часто используется желающими поэкспериментировать с методологиями, которые не опираются на линейное планирование, поощряемое логическим рамочным подходом [Davies, R.; Dart, J, 2005]. Метод наиболее значимых изменений обычно используется в качестве метода постоянного мониторинга, оценивающего изменения на протяжении всего срока действия программы или проекта. Однако его ориентация на изменение (результат и воздействие) означает, что он может быть легко адаптирован и для использования в оценках.

Основным показанием к использованию данного метода является ситуация, когда невозможно предсказать в деталях или с какой-либо определенностью, каковы будут результаты проекта или программы, результаты широко варьируются в зависимости от бенефициаров, между заинтересованными сторонами нет договоренности относительно того, какие результаты являются наиболее важными и ожидается, что программные мероприятия могут носить весьма широкий характер.

Этапы проведения оценки с использованием метода наиболее значимых изменений:

Этап №1. Определение областей изменений. Сначала необходимо познакомить широкий круг заинтересованных сторон с этим методом и тем самым заручиться их интересом и гарантией вовлеченности в этот процесс. Заинтересованные стороны могут включать, в частности, сотрудников проектов или программ, сотрудников других уровней организации, целевых бенефициаров и представителей доноров.

Следующая задача состоит в том, чтобы совместно с заинтересованными сторонами определить некоторые области изменений – обычно от трех до пяти, – которые будут отслеживаться (или оцениваться). Области изменений - это обширные области, в которых можно ожидать изменений. Они точно не определены, но вместо этого намеренно оставлены открытыми для интерпретации. Они могут быть спроектированы так, чтобы фиксировать изменения на многих различных уровнях, таких как индивидуальный, общинный или организационный. Примеры областей определения: изменения в качестве жизни людей; изменения в организационной культуре; изменения в том, как сельские жители взаимодействуют друг с другом [Davies, R.; Dart, J, 2005].

Этап №2. Определить, как и когда будут собраны истории изменений. Это означает принятие решения о методах, которые будут использоваться для выявления, записи,

обсуждения, отбора и анализа историй. В большинстве случаев истории наиболее значимых изменений фиксируются письменно, но также возможно, что истории будут записаны в формате аудио или видео. Если метод наиболее значимых изменений используется в качестве постоянного процесса мониторинга, то на этом этапе также важно решить, как часто будут создаваться истории изменений.

Другие решения, которые могут быть приняты на этом этапе, включают критерии, используемые для отбора историй, состав групп, которые будут отбирать истории на разных уровнях, и то, как эти истории будут использоваться проектом или программой. Эти решения часто зависят от типа проекта, программы или организации. Сложная программа с множеством различных уровней потребует различных систем и процессов, чем более простой проект, работающий только в нескольких местах.

Этап №3. Собрать истории наиболее значимых изменений. Истории обычно собираются от тех заинтересованных сторон, которые непосредственно вовлечены в проект или программу, таких как целевые бенефициары и сотрудники проекта или программы. Через регулярные промежутки времени (если они используются для мониторинга) заинтересованные стороны спрашивают, какие наиболее значительные изменения они испытали или наблюдали в каждой области за прошедший период. Затем различные истории фиксируются письменно (или записываются на видео) – либо самими заинтересованными сторонами, либо другими людьми от их имени.

Этап №4. Отбор наиболее значимых историй изменений. После того, как истории были подготовлены, люди читают их вслух (или слушают аудио, или смотрят видео) и обсуждают ценность каждой истории. Затем они решают, какие истории, по их мнению, являются наиболее значимыми в каждой области. В индивидуальном проекте это может быть сделано в одном месте с одной группой. Однако чаще всего метод наиболее значимых изменений реализуется в рамках крупных проектов или программ. В этих случаях отбираются наиболее значимые истории, которые передаются на следующий уровень.

Так, например, истории, разработанные несколькими группами внутри сообщества, могут быть объединены на уровне сообщества. Истории из различных сообществ можно было бы анализировать на программном уровне. А истории из различных программ можно было бы анализировать на организационном уровне. Таким образом, истории последовательно обсуждаются и анализируются на последовательных уровнях иерархии. Каждый уровень выбирает наиболее значимую историю в каждом домене, а затем передает их на следующий уровень. В конце концов, несколько историй становятся самыми значимыми из всех. Эти истории и утверждение, объясняющее, почему они были

выбраны, затем передаются вниз по иерархии. Таким образом, уже в обратном порядке для следующего уровня сбора данных происходит уточнение причин выбора историй.

Этап №5. Важной частью метода наиболее значимых изменений является проверка историй везде, где это возможно. Это важно, поскольку в противном случае могут быть выбраны истории, которые не соответствуют действительности, вводят в заблуждение или открыты для различных интерпретаций. Поэтому, в идеале, все истории должны быть проверены на точность перед использованием или передачей на следующий уровень. Это часто включает в себя разговор с различными заинтересованными сторонами, чтобы выяснить их взгляды на историю изменений.

Иногда это можно сделать во время встреч, предназначенных для сбора и отбора историй, но иногда может потребоваться дополнительная работа. Например, было бы полезно посетить места, где происходили описываемые события. В некоторых случаях было бы также полезно собрать дополнительную информацию, чтобы устранить пробелы в историях или дать более точные объяснения зафиксированных изменений. Понятно, что если истории не проходят проверку, то они отклоняются, и вместо них включаются другие истории [Davies, R.; Dart, J, 2005].

К основным ограничениям метода наиболее значимых изменений можно отнести следующие. Данный метод не предназначен для доступа к информации о прогнозируемых, поддающихся количественной оценке показателях и поэтому менее подходит для учета ожидаемых изменений среди большого числа заинтересованных сторон.

Кроме того, он не предназначен для сбора информации о финансах, используемых ресурсах или деятельности. Это должно быть сделано с помощью других способов. Он также не предназначен для предоставления исчерпывающей информации об изменениях, вызванных мероприятиями по проекту или программе. Он предназначен не для фиксации типичных изменений, а скорее для наиболее значимых изменений. Это не является недостатком самой методики, поскольку метод наиболее значимых изменений намеренно основывается на целевой выборке – отборе наиболее информативных историй для анализа. Но это также означает, что там, где требуется оценка типичных изменений, МНЗИ должен быть дополнен другими методологиями.

Кроме того, для использования данного метода может потребоваться значительные ресурсы, особенно в связи с тем, что требуется регулярный пересмотр различных групп заинтересованных сторон. Как и в случае любой методологии участия, метод наиболее значимых изменений может быть очень трудоемким. Метод не всегда очень хорошо справляется с получением информации о негативных изменениях. Однако некоторые



организации смогли решить эту проблему, спроектировав отдельно методологию, которая охватывает конкретно негативные изменения.

Как и в случае с любым инструментом или методологией, существует несколько потенциальных предубеждений. К ним относятся предвзятость в отношении историй успеха, предвзятость в отношении тех, кто хорошо рассказывает (или пишет) истории, и субъективность в процессе отбора историй. Есть способы преодолеть все эти предубеждения, но они должны быть признаны, если мы хотим их устранить (Davies, R.; Dart, J, 2005).

### **2.3. Протокол качественной оценки воздействия (Qualitative Impact Assessment Protocol)**

Протокол качественной оценки воздействия (ПКОВ) - это также подход к оценке воздействия, основанный на анализе вклада. Исследования ПКОВ служат для обеспечения независимой проверки реальности предварительной теории изменений, которая помогает заинтересованным сторонам оценивать, извлекать уроки и демонстрировать социальное воздействие своей работы. Подход ПКОВ ставит голоса бенефициаров проекта в центр оценки, позволяя им делиться своим опытом и отзываться о нем открыто, достоверно и уважительно [Remnant F.; Avard R., 2016].

ПКОВ собирает доказательства воздействия проекта с помощью описательных причинно-следственных утверждений, собранных непосредственно от предполагаемых бенефициаров проекта. Респондентов просят рассказать об основных изменениях за определенный период в их жизни и предложить поделиться тем, что они считают основными движущими силами этих изменений, и кому или чему они приписывают любые изменения, которые вполне могут быть получены из нескольких источников.

Контрольная группа не требуется, поскольку доказательства атрибуции ищутся через собственные рассказы респондентов о причинных механизмах, связывающих X с Y наряду с Z (атрибуция ключевого информанта), а не полагаясь на статистический вывод, основанный на переменном воздействии X. Эти описательные данные предназначены для триангуляции с другими данными и дополнения количественных данных об изменениях в X, Y и Z, полученных с помощью обычного мониторинга проекта или других методов.

Как правило, исследование ПКОВ включает 20-30 полуструктурированных интервью и четыре фокус-группы, проводимые на родном языке высококвалифицированными местными исследователями. Однако это число не является фиксированным и будет зависеть от используемого подхода к выборке. Исследовательская группа, проводящая собеседования, независима и, где это уместно, она работает в режиме «завязанных глаз», не зная, кто заказал исследование или какой проект

оценивается. Это помогает смягчить и уменьшить предвзятость в отношении проекта и подтверждения, а также обеспечить более широкое и открытое обсуждение с респондентами всех результатов и движущих сил изменений [Remnant F.; Avard R., 2016].

Подход ПКОВ к выборке состоит в том, чтобы отбирать случаи с помощью строгой целевой выборки, а не искать большую репрезентативную выборку. Этот подход представляет собой доведение сбора до "насыщения", где каждая новая история мало что добавляет к существующему набору информации. Там, где имеются хорошие данные мониторинга, они могут быть использованы для определения числа, местоположения и вариативности выбранных респондентов на основе различий в контексте, географии, лечении и/или положительных и отрицательных результатах существующих данных мониторинга.

Анкета ПКОВ включает в себя открытые вопросы с дополнительными подсказками, а также закрытые вопросы. Анкета охватывает различные сферы жизни респондентов, включая такие сферы, как здравоохранение, потребление продуктов питания, соседские и семейные отношения и благополучие. Вопросы ПКОВ предназначены для отражения областей жизни людей, которые, как предполагается, будут затронуты теорией изменений проекта, но вопросы формулируются вокруг итогов, а не изначальных данных, чтобы собрать более широкую информацию о том, что изменилось, и зафиксировать непреднамеренные и неожиданные итоги.

После того, как данные были собраны, в ПКОВ используется метод кодировки полученных данных. Распространенной критикой качественных исследований является большое количество данных, с которыми приходится иметь дело; ПКОВ решает эту проблему частично путем кодирования только историй изменений, а не всех данных, но также и путем принятия очень систематического и воспроизводимого подхода к кодированию, который ускоряет процесс.

Полученные результаты позволяют анализировать ключевые истории изменений - искать новые тенденции и закономерности между различными типами респондентов. Результаты представлены в интерактивных информационных панелях и сводных отчетах с использованием визуализаций и кодированных выдержек [Remnant F.; Avard R., 2016].

Этапы проведения исследования с использованием метода ПКОВ.

Этап №1. Совместное проектирование. Анкета и стратегия отбора разрабатываются совместно с руководителем исследования.

Этап №2. Кейс-стади. Для отбора случаев из списка предполагаемых бенефициаров используется сочетание целевой и случайной выборки.

Этап №3. Сбор данных. Полуструктурированные индивидуальные интервью и обсуждения в фокус-группах проводятся местной полевой группой, которая не знает о сути оцениваемого проекта.

Этап №4. Анализ. Анализ может быть как разведывательным (без наличия гипотезы), так и подтверждающим (при наличии гипотезы). Тематическое кодирование используется для анализа факторов, результатов и атрибуции.

Этап №5. Отчет. Отчеты ПКОВ представляют в виде кодированных качественных данных (повествовательных случайных утверждений). Эти данные также представляются в виде графиков для удобства использования и визуализаций, в интерактивной информационной платформе, с возможностью вовлечения участников проектной группы к анализу и обсуждению сообщаемых мнений об изменениях.

Этап №6. Гибкая обратная связь. Организации которая отвечает за передачу полученных результатов, рекомендуется делиться и обсуждать результаты с проектной группой и бенефициарами.

### **РАЗДЕЛ 3. ОБЗОР ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО**

Оценка воздействия проектов НКО в пространстве экономических показателей является одной из наиболее сложных и дискуссионных тем. Дискуссионное поле, связанное с этой областью исследований, включает вопросы определения объектов и предмета оценки, релевантных экономических теорий, методов и подходов, вопросы этичности применения финансовых измерений к изменениям в жизни благополучателей и другие.

При этом, можно заметить, что тема оценки социально-экономической эффективности проектов НКО является достаточно разработанной. На русском языке опубликовано несколько монографий и руководств, сформирован пул экспертов, занимающихся оценкой в этой сфере. Однако, говорить о наличии единых, унифицированных подходов, а также доступных и распространенных решений в этой области пока не приходится. Предлагаемые решения, как правило, касаются процедур ручного «перевода» показателей на язык экономических категорий.

Примерами таких показателей, отражающих социальные результаты программы, которые можно выразить в единицах измерения стоимости, являются [Андреева и др., 2014]:

- Рост реальных или ожидаемых доходов (повышение уровня занятости) или экономия расходов благополучателей в результате их участия в программе;
- Рост реальных и ожидаемых доходов (повышение уровня занятости) или экономия расходов членов семей благополучателей;
- Снижение зависимости благополучателей от помощи со стороны членов семьи и высвобождение времени членов семьи в результате снижения этой зависимости;
- Сокращение случаев асоциального поведения «трудных» подростков в течение определённого периода времени после завершения программы;
- Снижение потребности в защите других граждан от противоправных действий представителей целевой группы программы;
- Сокращение расходов (убытков) других граждан (помимо участников программы) в результате изменения модели поведения целевой группы;
- Изменение спроса на специализированные социальные услуги государственных и муниципальных учреждений — услуги коррекционных школ, временных приютов и других учреждений образования, здравоохранения и социальной защиты населения;

- Изменение потребности в различных государственных пособиях (например — по безработице или по уходу за ребенком);
- Снижение спроса на услуги, связанные с переводом представителей целевой группы на полное государственное обеспечение — в дома ребенка, в интернаты или в детские дома;
- Трудоустройство членов семей участников (благополучателей) программы;
- Снижение потребности в льготах, установленных законодательством для определенных категорий граждан.

В качестве оценки социальных достижений программы (на уровне outcome), которые можно выразить в единицах измерения стоимости, приводятся следующие [Там же]:

- Рост доходов (или экономия расходов) благополучателей и членов их семей непосредственно после завершения программы и в течение определённого периода времени в будущем.
- Изменение доходов и расходов других причастных членов общества (помимо основных благополучателей) вследствие изменения состояния участников социально-значимых программ.
- Экономия общественных ресурсов в результате сокращения потребности в государственной поддержке отдельных категорий граждан.
- Расчёт себестоимости по видам деятельности (Activity Based Costing, ABC).
- Увеличение общественных доходов за счёт повышения уровня занятости или производительности труда благополучателей социально-значимых программ.

В качестве примеров методик экономической оценки социального воздействия рассмотрим следующие: Social Return on Investment (Социальная отдача на инвестиции), определение эффективности затрат и методику «Затраты – социальная выгода» SCBA (Social Cost Benefit Analysis). Начнем с наиболее популярного и упоминаемого метода – SROI [ Zappalà G., Lyons M., 2009].

### **3.1. Методика социального возврата на инвестиции (Social Return on Investment, SROI)**

Создателем методики социального возврата на инвестиции является фонд REDF [REDF, 2000]. Эта методика позволяет оценивать социальную эффективность инвестиционного проекта. Она позволяет оценивать социальные результаты, если показатели выражены в денежных единицах.

В основе методики лежат базовые принципы: привлечение экспертов на всех этапах оценки, выделение произошедших и существенных изменений, финансовая оценка полученных результатов, прозрачность, верификация полученных результатов с привлечением внешних экспертов.

В основе оценки социальной отдачи от инвестиций лежат следующие принципы [Grieco, 2015]:

- Вовлекать заинтересованные стороны чтобы понять их ожидания, представления и потребности и убеждаться, что предоставленная информация об оценке воздействия действительно актуальна для них.
- Измерять как положительные, так и отрицательные последствия, которые могут возникнуть в результате определенного вмешательства.
- Измерять как внутренние, так и внешние воздействия, такие как корпоративная культура, удовлетворенность сотрудников или экологические отходы, и в соответствии с ними определять порядок приоритетов в отношении того, как действовать как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.
- Включать только те воздействия, которые реально могут быть отнесены к организации или проекту.
- Не преувеличивать воздействие и не включать один и тот же показатель как в социальные, так и в финансовые оценки.
- Объяснять, что делает проект лучше существующих, основывая процесс оценки на сравнении между социальной эффективностью и следующей лучшей альтернативой, сосредоточив внимание не только на созданной выгоде для общества, но и на возросшем социальном воздействии по сравнению с деятельностью других.
- Количественно оценивать и переводить в денежное измерение только там, где это возможно, так как не все воздействия могут быть точно измерены в денежном виде, а злоупотребление монетизацией может привести к неправильной и слишком субъективной оценке.
- Рассмотреть факторы риска, которые могут помешать реализации модели.
- Регулярно контролируйте результаты, чтобы понять любое несоответствие и оценить любое улучшение.

### **3.2. Определение эффективности затрат**

В рамках проведения исследования с использованием данного подхода необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Как фактические затраты соотносятся с другими аналогичными затратами?

- Каков самый дешёвый или наиболее эффективный способ достижения ожидаемых результатов?
- Как увеличение или уменьшение масштабов деятельности сказывается на удельном уровне затрат?
- Каковы расходы на воспроизводство объекта оценки в других условиях?
- Перевешивает ли экономическая выгода произведенные затраты?
- Как расходы оцениваются в контексте устойчивости полученных результатов?

По сути, перечень этих вопросов представляет собой техническое задание для специалиста по оценке, в ситуации когда объектом оценки является в том числе экономическая эффективность проекта. Анализ затрат в ходе оценки проводится на основе финансовой информации, но при этом может также предусматривать расчет «экономических издержек», таких, как людские ресурсы, безвозмездный труд, альтернативные издержки и т.д.

Сфера анализа затрат, т.е. проведение сопоставительного анализа затрат с точки зрения воздействия, результатов и отдачи, будет зависеть от цели оценки и поставленных вопросов оценки. В анализе затрат следует четко указывать, с чьей позиции анализируются соответствующие расходы (с позиции доноров, самой организации, главных заинтересованных сторон), и раскрывать ограничения – сложность объекта оценки (многочисленность целей программы, партнеров, финансовых систем), наличие данных и затраты времени и ресурсов. Ожидается, что оценщики укажут на те области, где ресурсы используются явно неэффективно.

Проведение анализа затрат не всегда практически возможно. В тех случаях, когда оценка не предусматривает анализа затрат, в разделе, посвященном описанию задач или методологии, должно указываться обоснование не включения такого анализа в проводимую оценку.

Следует проводить консультации с заинтересованными сторонами по вопросам планирования, разработки и проведения оценок и последующей деятельности по выполнению рекомендаций. При планировании оценки (определении ключевых вопросов, метода, сроков, обязанностей) следует сразу же установить круг заинтересованных сторон и провести с ними консультации, а также информировать их на протяжении всего процесса оценки.

### **3.3. Методика «Затраты – социальная выгода» (Social Cost Benefit Analysis, SCBA)**

Методика позволяет вычислить соотношение затрат и социального эффекта, выраженного в денежном измерении. Сложность использования данного метода, в

первую очередь, заключается в том, что не все социальные эффекты можно измерить в денежных единицах. Модификацией этой методики может являться анализ затрат и полезности, где эффект измеряется не в денежных единицах, а в показателях полезности.

Информация, которая необходима для анализа затрат, формируется из следующих источников организации: бюджетная система организации, локальные нормативные акты, отчеты, подготовленные в ходе реализации проекта, интервью с сотрудниками организации.

Показатели, которые могут быть использованы для оценки затрат [ Abadia M.G, Lin J., 2009]:

- Заработная плата и льготы для сотрудников, работающих по данному проекту;
- Командировочные расходы;
- Расходные материалы и материалы для конкретных программ;
- Аренда, когда программа использует конкретный объект в эксклюзивном режиме;
- Контрактные сборы для партнеров программы.

Основные этапы применения метода SCBA.

Методической основой SCBA является тщательный социальный учет. В статье “Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations” [ Cordes, 2017] представлены следующие этапы применения метода SCBA.

Первый этап – определение видов воздействий программы. Одной из отличительных особенностей метода является учет трех типов воздействия программы: (1) аспекты программы, которые увеличивают социальную ценность, создают положительный социальный эффект в отношении целевой группы; (2) аспекты, которые несут издержки программы; (3) аспекты, которые приводят к передаче социальной ценности от одной группы к другой – например, от налогоплательщиков к социально-уязвимым группам.

Второй этап – перевод в денежную единицу социальных льгот и социальных издержек. Не является уникальной для данного метода процедурой, но вызывает много споров – в том числе и этических.

Третий этап – работа над перерасчетом выгоды. На этом этапе определяется соотношение потраченных ресурсов и полученной выгоды, либо если целью было сохранение ресурсов – определяется их ценность для общества.

Четвертый этап – учет внешних и вторичных эффектов. Этот этап необходим для того, чтобы оценить не только прямые эффекты, но и дополнительные. Особенность



метода SCBA заключается в том, что в анализе учитываются все социальные выгоды или расходы, связанные с программой или проектом, независимо от того, получают ли их непосредственные заинтересованные стороны или третьи стороны. Например, прямыми благополучателями программы для бездомных являются сами бездомные, но третьей стороной, получающей выгоду от реализации данного проекта являются жители данной территории, от того, что на улицах не будет бездомных людей. В логике использования метода в анализ должны быть включены все результаты, для всех аудиторий благополучателей – прямых и косвенных.

Однако важным дополнением к вышесказанному является то, что выгоды или издержки должны учитываться только один раз. Например, в результате реализации указанной выше программы для бездомных происходит сокращение числа бездомных в торговом районе, которое может привести к увеличению деловой активности, что, возможно, приведет к увеличению стоимости коммерческой недвижимости и, соответственно, росту налогов. В рамках SCBA будет рассматриваться "первичный эффект" повышения деловой активности, а вторичные эффекты повышения стоимости имущества и налогов как проявления одной и той же выгоды – повышения деловой активности, и считать эту выгоду необходимо только один раз.

Пятый этап – рассмотрение временных вопросов дисконтирования. Как только результаты будут определены, количественно оценены, они будут суммированы вместе, чтобы определить, являются ли чистые социальные выгоды от программы положительными или отрицательными. В процессе агрегирования социальных выгод и социальных издержек потенциально важным вопросом в некоторых исследованиях затрат и выгод является оценка выгод и издержек, возникающих в различные моменты времени. Тогда выгоды и издержки перевзвешиваются.

Вычисляется взвешенная сумма выгод или затрат, где веса, присвоенные условной единице выгоды или затрат, зависят от того, когда эта условная единица выгоды или затрат получена или понесена. Условная единица выгод или издержек, испытанных в настоящем, имеет вес 1, в то время как условная единица выгод или издержек, испытанных в более поздние периоды, имеют значения, которые меньше 1, и которые уменьшаются тем дальше, чем больше в будущем происходит выгод/издержек. Величина этих весов определяется "социальной ставкой дисконтирования", которая представляет собой тип процентной ставки, измеряющей, насколько общество дисконтирует будущие выгоды и издержки. Чем выше используемая социальная ставка дисконтирования, тем сильнее дисконтируются будущие издержки и выгоды. Поскольку это может повлиять на

результат анализа затрат на выгоды, выбор ставки дисконтирования, используемой для дисконтирования выгод и затрат, является важным.

В данном случае, поскольку основной целью является сравнение социальных льгот с социальными издержками, выбор ставки дисконтирования является более сложным. В статье [ Cordes, 2017] также говорится, что в Соединенных Штатах, Канаде, Новой Зеландии и Австралии правительственные рекомендации относительно того, какую ставку дисконтирования использовать, основаны на корректировке одной из нескольких норм доходности, наблюдаемых на частных рынках. В Великобритании и других европейских странах в правительстве рекомендуют использовать процентную ставку, основанную на темпах экономического роста, и предположениях о том, какими должны быть соответствующие социальные веса для нынешнего и будущих поколений.

Шестой этап – измерение эффективности. На данном этапе определяют и измеряют как можно больше эффектор программы с точки зрения социальной эффективности. Если социальные выгоды превышают социальные издержки, то это свидетельствует о том, что результаты программы оцениваются выше, чем затраты на достижение результата.

В настоящее время наилучшей практикой достижения социального результата было бы сначала определить ожидаемые ежегодные выгоды, на которые может рассчитывать каждая заинтересованная группа, чтобы тем самым показать, каким может быть предполагаемое воздействие программы или проекта на различные сегменты общества. Далее эти суммы агрегируются (с учетом дисконтирования будущих выгод и затрат) для определения годовой чистой социальной выгоды программы.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

На основании проведенного исследования могут быть предложены следующие шаги в направлении разработки модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО:

- построение алгоритмов оценки посредством внедрения отдельных и понятных инструментов – в большинстве своем, уже разработанных, но не получивших пока практики широкого использования и алгоритмизации;
- разработка и внедрение теории изменений или логической модели как элемента проекта (описания цепочки промежуточных результатов и условий, посредством которых будут реализованы планируемые изменения на уровне вклада в решение социальной проблемы – в том числе, в терминах SDG, посредством соответствующих индикаторов библиотеки IRIS+, с учетом индикаторов федеральных и региональных программ развития для своей области и т.п.).

Среди таких инструментов могут быть:

- Внедрение модели оценки на этапе разработки проекта, с описанием основных целей, задач, индикаторов, механизмов, сроков и ответственных, предполагающей фиксацию ключевых результатов на уровне количества и качества оказанных услуг, реализованных активностей и т.п. (output, отчасти - outcome).
- Внедрение инструментов анализа медиа поля как инструмента формирования общественной повестки, анализ вклада НКО в данную повестку. Включение данного вида анализа как возможного универсального элемента модели оценки проектов.
- Определение характеристик доказательности проекта – предложение внедрения инструментов и подходов для обеспечения этого компонента.
- Описание возможных стратегий проведения экономического анализа влияния проектов НКО, на уровне описания шагов для «ручного» подсчета (на уровне экономии государственных средств, характеристик качества жизни благополучателей и т.п.)

По результатам кабинетного исследования, можно также предложить несколько вариантов программ дальнейшей работы в рамках разработки модели оценки социально-экономического воздействия НКО:

1. Программа «Минимум», предполагающая построение алгоритмов оценки посредством внедрения отдельных и понятных инструментов – в большинстве своем, уже

разработанных, но не получивших пока практики широкого использования и алгоритмизации. Среди таких инструментов:

- Разработка и внедрение теории изменений или логической модели как элемента проекта (описания цепочки промежуточных результатов и условий, посредством которых будут реализованы планируемые изменения на уровне вклада в решение социальной проблемы – в том числе, в терминах SDG, посредством соответствующих индикаторов библиотеки IRIS+, с учетом индикаторов федеральных и региональных программ развития для своей области и т.п.).

- Внедрение модели оценки на этапе разработки проекта, с описанием основных целей, задач, индикаторов, механизмов, сроков и ответственных исполнителей, предполагающей фиксацию ключевых результатов на уровне количества и качества оказанных услуг, реализованных активностей и т.п. (output, отчасти - outcome).

- Внедрение инструментов анализа информационного поля как инструмента формирования общественной повестки, анализ вклада НКО в данную повестку. Включение данного вида анализа как возможного универсального элемента модели оценки проектов.

- Определение характеристик доказательности проекта – предложение внедрения инструментов и подходов для обеспечения этого компонента.

- Описание возможных стратегий проведения экономического анализа влияния проектов НКО, на уровне описания шагов для «ручного» подсчета (на уровне экономии государственных средств, характеристик качества жизни благополучателей и т.п.)

2. Программа «Оптимум», помимо указанных выше компонентов, включает также следующие компоненты:

- Разработка и внедрение систематизации проектов НКО по двум критериям: возможности установления связей между активностями проекта и их результатами (в первую очередь – в парадигме evidence-based), а также возможности контроля над изменениями на уровне изменений в жизни благополучателей, сообщества и общества (по Alnoor Ebrahim). Дополнение моделей оценки проектов исходя из результатов их анализа по данным критериям. Как следствие – описание инструментов и возможностей проведения оценки на уровне изменений в жизни благополучателей и общества в целом, для проектов, в которых такая оценка возможна, исходя из характера их деятельности (и соответствия указанным выше двум критериям).

- Разработка алгоритмов проведения экономического воздействия НКО, с обращением к базам данных, с возможностью автоматизации по крайней мере части задач.

### 3. Программа «Максимум»

Автоматизация модели оценки – с выходом на оценку изменений на уровне outcome (индивидуальных и общественных) через использование больших данных, методов многомерной статистики, построение эконометрических моделей, включая алгоритмизацию (хотя бы на уровне понятных формул и источников данных) процесса оценки экономического воздействия. Возможность автоматической синхронизации и обновления данных.

### **Уникальный оценочный профиль как базовый элемент модели оценки социально-экономического воздействия НКО**

В качестве базового элемента модели оценки социально-экономического воздействия мы рекомендуем использовать уникальный оценочный профиль (УОП).

Предпосылками его использования являются:

- Необходимость учета всего спектра возможных характеристик проектной деятельности.
- Важность перехода от универсальной стратегии «широких мазков» к стратегии универсального, но учитывающего особенности конкретного проекта, алгоритма.
- Невозможность учета всего спектра возможных характеристик модели в формате двухмерного, и даже 3D, 4D и т.д. подхода.
- Вариативная модель Эбрагима, в рамках которой предпринята попытка унификации подхода при сохранении учета индивидуальных особенностей.
- Важность учета потребностей самой НКО в определенных областях и сферах возможной оценки.
- Необходимость простоты и доступности предлагаемого решения, возможности его использования НКО без привлечения третьих сторон.

Уникальный оценочный профиль (УОП) представляет собой методику самооценки характеристик проекта, в формате опросника, результатом которой является генерация индивидуального профиля, на основании которого создается уникальный для данной организации алгоритм последующей деятельности по оценке проекта. В зависимости от индивидуальных и специфических характеристик проекта, в его модель оценки будут включены те элементы и процедуры, которые в наибольшей степени способствуют повышению эффективности данного проекта.

Алгоритм разработки УОП может быть следующим. В его разработке участвуют не менее трех представителей организации: руководитель проекта, член проектной команды, работающий с благополучателями, специалист, отвечающий за внешние коммуникации. Желательным является также включение в команду разработки УОП руководителя организации.

Всем участникам команды разработки предлагается для индивидуального заполнения опросник, в котором предлагается оценить проект по шкале от 1 до 10, по нескольким критериям (предположительно – порядка 10-15). Перечень таких критериев может включать:

1. Возможность получения обратной связи от благополучателей
2. Определенность причинно-следственной связи (по Эбрагиму)
3. Возможность измерения результатов на уровне outcome (по Эбрагиму)
4. Необходимость измерений экономических показателей
5. Наличие системы индикаторов для описания результатов
6. Наличие доказательной базы социальной технологии
7. Наличие системы оценки и контроля медиа эффектов
8. Масштаб деятельности организации (характеристики охвата ЦА)
9. Необходимость предоставления данных об эффективности третьей стороне
10. Вовлеченность особенных ЦА, имеющих ограничения в предоставлении обратной связи
11. Необходимость включения проекта в международный контекст
12. Наличие системы регулярного сбора данных для проведения мониторинга

Каждый из критериев сопровождается детальным описанием его значения и того, что значат крайние полюса его оценки. Таким образом, все участники имеют список заданных критериев оценки и общие описания значений каждого критерия. После индивидуального заполнения опросника, выставления оценок по каждому из критериев, полученные УОП сравниваются, определяются критерии, получившие различные оценки, путем обсуждения участников проекта разработки определяются интегральные показатели по ним. Таким образом, создается интегральный УОП проекта, представляемый в формате лепестковой диаграммы. Пример представлен на Диаграмме 1.



Диаграмма 1. Пример уникального оценочного профиля проекта (УОП)

В зависимости от характеристик полученного УОП, организация получает индивидуальную рекомендованную модель оценки данного проекта. Условно, оценки разделяются на низкие, средние (пограничные) и высокие. В зависимости от сочетания этих оценок, организации может быть рекомендовано, например:

1. Разработать детальную или описательную теорию изменений
2. Обеспечить/усилить доказательную базу проекта
3. Внедрить систему измерений медиа показателей
4. Описать деятельность в соответствии со стандартами социальной отчетности
5. Разработать систему оценки экономического воздействия своего проекта
6. Внедрить систему мониторинга результатов проекта
7. Внедрить согласованную систему сбора данных

В зависимости от полученных рекомендаций, организации предоставляются методические рекомендации, с использованием инфографики, о том, как каждый из элементов может быть реализован, а также ссылки на полезные, проверенные и эффективные материалы по дальнейшей работе.

Стоит отметить, что привлечение внешних специалистов к работе над созданием УОП (например, для модерации обсуждения интегрального УОП), а также для

последующей работы по формированию мер для реализации полученной модели оценки, является возможным, желательным, но не обходимым.

Другими словами, такой подход предполагает возможность индивидуальной работы НКО над своим проектом, без необходимости привлечения внешних специалистов. Однако важным условием успешного внедрения данного подхода является удобство его использования, и в частности – автоматизация всех описанный выше процесса.

Как было отмечено в первой части рекомендаций, максимальная возможная автоматизация всех процессов и алгоритмов является одной из наиболее желательных для реализации всех предложенных мер. В частности, рекомендовано провести анализ возможностей специализированных решений, предлагаемых Yandex и Google для НКО. В том числе, рекомендуется рассмотреть сервисы построения дашбордов (в том числе – Yandex Lens), предлагаемых различными поставщиками, а также выстроить возможный технический алгоритм для обращения к базам открытых данных, аналитике и т.п.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Abadia M.G, Lin J.** Nonprofit Cost Analysis Toolkit: Six Steps to Finding the True Costs of Programs [В Интернете]. - 2009 г.. - <https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/nonprofit-cost-analysis-toolkit/NonprofitCostsAnalysisToolkit.pdf>.
2. **Acumen Fund Concepts:** The Best Available Charitable Option [В Интернете] // Acumen Fund. - 2007 г.. - <https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>.
3. **Acumen Lean Data** [В Интернете]. - <https://acumen.org/lean-data/>.
4. **Acumen** The Lean Data Field Guide [В Интернете]. - 2015 г.. - <https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/11/Lean-Data-Field-Guide.pdf>.
5. **Anderson A. A.** Theory of change as a tool for strategic planning. – ActKnowledge, 2004.
6. **Ashton K., Schröder-Bäck P., Clemens T., Dyakova M., Stielke A., Bellis M.A.** The social value of investing in public health across the life course: a systematic scoping review [Журнал]. - [б.м.] : Ashton et al. BMC Public Health, 2020 г..
7. **Coady David P.** THE APPLICATION OF SOCIAL COST-BENEFIT ANALYSIS TO THE EVALUATION OF PROGRESA. Final Report [Отчет]. - [б.м.] : International Food Policy Research Institute, 2000.
8. **Contribution Analysis.** Definition of term. Better Evaluation Library. [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/contribution\\_analysis](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/contribution_analysis)
9. **Cordes Joseph J** Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. Evaluation and Program Planning 64 (2017) 98–104 [Статья] // Evaluation and Program Planning. - [б.м.] : Elsevier, 2017 г.. - PP. 98-104 : Т. 64.
10. **Courtney Paul** Conceptualising Social Value for the Third Sector and Developing Methods for Its Assessment [Журнал]. - [б.м.] : International Society for Third-Sector Research Voluntas, 2018 г.. - <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9908-3> : Т. 29.
11. **Davies R., Dart J.** Most significant change (MSC) Technique: A Guide to Its Use. – 2005.
12. **Global Philanthropy Data Charter** [В Интернете]. - <http://philanthropydata.wingsweb.org/about-the-charter/>.
13. **Grieco Cecilia** Assessing Social Impact of Social Enterprises. Does One Size Really Fit All? [Книга]. - [б.м.] : Springer, 2015.

14. **Ebrahim A.** Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World. – Stanford University Press, 2019.
15. **Impact Management Project** [В Интернете]. - <https://impactmanagementproject.com>.
16. **Kellogg W.K.** Kellogg Foundation Evaluation Handbook [Книга]. - 2019.
17. **Mayne J.** Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect. – 2008. – №. 563-2016-38893.
18. **Mayne J.** Contribution analysis: Coming of age? //Evaluation. – 2012. – Т. 18. – №. 3. – С. 270-280.
19. **Nawaz Faraha** The Impact of Non-Government Organizations on Women’s Mobility in Public Life: An Empirical Study in Rural Bangladesh. Journal of International Women's Studies [Журнал]. - 2020 г.. - Т. 21(2), 94-113..
20. **Nguyen Linh** Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective [Журнал]. - [б.м.] : Canadian Journal of Administrative Sciences, 2015 г.. - Т. 32.
21. **Rawhouser H., Cumming M., Newbert S.L.** Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research [Журнал]. - [б.м.] : Entrepreneurship Theory and Practice, 2019 г.. - Т. Vol. 43.
22. **Remnant, F. and Avard, R.** (2016). Qualitative Impact Assessment Protocol (QUIP). BetterEvaluation. Retrieved from <http://betterevaluation.org/en/plan/approach/QUIP>
23. **REDF** Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in Nonprofit Sector [В Интернете]. - 2000 г.. - <https://redf.org/wp-content/uploads/REDF-Box-Set-Vol.-2-SROI-Paper-2000.pdf>.
24. **RobinhoodMetrics** [В Интернете]. - <https://www.robinhood.org/what-we-do/metrics/index.html>.
25. **SOCIAL ACCOUNTING AND AUDIT** [В Интернете] // NEF Consulting. - <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/social-accounting/>.
26. **Takyi Stephen Appiah** REVIEW OF SOCIAL IMPACTS ASSESSMENT (SIA): APPROACH, IMPORTANCE, CHALLENGES AND POLICY IMPLICATIONS [Журнал]. - [б.м.] : International Journal of Arts & Sciences, 2014 г.. - Т. 07(05):217–234 (2014).
27. **W.K. Kellogg Foundation** Logic Model Development Guide [Книга]. - [б.м.] : Kellogg Foundation, 2004.
28. **Zappalà G., Lyons M.** Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview [Журнал]. - [б.м.] : CSI Background Paper, 2009 г.. - Т. No. 6.

29. **Андреева Е. И., Горшкова И. Д., Ковалевская А. С.** Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт //Определения, подходы, практический опыт. М.: Проспект. – 2014. – Т. 72.
30. **Белова Ю. И.** Методы и показатели оценки результативности НКО [Журнал]. - [б.м.] : Инновации и инвестиции, 2015 г.. - Т. 8.
31. **Борисова Е. И., Полищук Л. И.** Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения //Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2009. – Т. 13. – №. 1.
32. **Big data в практике НКО: умная рассылка, CRM-база доноров, индекс уязвимости** [В Интернете]. - <https://www.miloserdie.ru/article/big-data-v-praktike-nko-umnaya-rassylka-crm-baza-donorov-indeks-uyazvimosti/>.
33. **Гладких Н. Ю., Вайнер В. Л.** Оценка эффективности социальной рекламы, методическое пособие //М.: Издательство Олега Пахмутова. – 2018 – 86 с.
34. **Индекс ВАСО (The Best Available Charitable Option) Acumen Fund** (<https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>)
35. **Коэффициент «выгоды-затраты» по методике Robin Hood Foundation** <https://www.robinhood.org/what-we-do/metrics/index.html>
36. **Кузьмин А. И.** Оценка программ: методология и практика./Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, НА Кошелевой //М.: Издательство «Престо-РК. – 2009.
37. **Кузьмин А. И.** Глокальные проблемы в развитии оценки (<https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/10/blog-post.html>),
38. **Кузьмин А. И., Кошелева Н. А.** Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») //М.: Изд-во «Проспект. – 2014.
39. **Ким А.И., Копыток В.К., Филиппова Ю.А., Цыганков М.В.** Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России / Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений – М., 2020. – 28 с.
40. **Лассуэлл Г.** Структура и функции коммуникации в обществе. У: Назаров, ММ (ред.), Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований //Москва. – 2000. – С. 131-138.
41. **Решта И.В, Панин П.С.** Оценка: От и До. — Новосибирск: Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив» (НП «ИНА-Центр»), 2015. — 44 с.

42. **Рождественская Н. В., Богуславская С. Б., Боброва О. С** Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив [Книга]. - СПб : Издательство Политехнического университета, 2016.
43. **Стандарт социальной отчётности (Social Reporting Standard, SRS)** [В Интернете]. - 2014 г.. - <https://s-ol.ru/wp-content/uploads/2018/11/SRS-Rus-2014.pdf>.
44. **Стандарт доказательности практик в сфере детства (Версия №2. 31 августа 2018)** [В Интернете]. - 2018 [http://www.ozenka.info/about/dokazatelnyy\\_podhod/standart\\_dokazatelnosti\\_praktik/402\\_file\\_2.pdf](http://www.ozenka.info/about/dokazatelnyy_podhod/standart_dokazatelnosti_praktik/402_file_2.pdf)
45. **Теплица социальных технологий.** Как оценить результаты социально значимого проекта [В Интернете]. - <https://te-st.ru/2018/04/11/social-impact-assessment/>
46. **Эволюция и Филантропия.** Открытые и «большие» данные в НКО секторе [Статья] // Тематическая подборка материалов из выпусков «Дайджеста публикаций из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества» международного филантропического сообщества». - [б.м.] : [https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2016/07/1\\_2016\\_big\\_data.pdf](https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2016/07/1_2016_big_data.pdf), 2016 г.. - Т. No 1, июль.
47. **Эволюция и Филантропия.** Планирование и оценка социального воздействия [В Интернете]. - 2019 г.. - [https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2019/05/АСИ\\_оценка.pdf](https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2019/05/АСИ_оценка.pdf).

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Реестр методов исследований, используемых в оценке (по материалам международного сообщества специалистов в области оценки проектов и программ)**

- APPRECIATIVE INQUIRY
- BENEFICIARY ASSESSMENT
- CASE STUDY
- CAUSAL LINK MONITORING
- COLLABORATIVE OUTCOMES REPORTING
- CONTRIBUTION ANALYSIS
- CRITICAL SYSTEM HEURISTICS
- HORIZONTAL EVALUATION
- INNOVATION HISTORY
- INSTITUTIONAL HISTORIES
- MOST SIGNIFICANT CHANGE
- OUTCOME HARVESTING
- OUTCOME MAPPING
- PARTICIPATORY RURAL APPRAISAL (PRA) / PARTICIPATORY LEARNING FOR ACTION (PLA)
- POSITIVE DEVIANCE
- QUALITATIVE IMPACT ASSESSMENT PROTOCOL (QUIP)
- RANDOMISED CONTROLLED TRIALS (RCT)
- SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)
- SUCCESS CASE METHOD
- DEVELOPMENT - I.E. INTERNATIONAL DEVELOPMENT, RURAL DEVELOPMENT
- EVALUATION - I.E. DEVELOPMENT(AL) EVALUATION, PROGRAM EVALUATION, UTILIZATION-FOCUSED EVALUATION
- MATHEMATICS/COMPUTER SCIENCES - I.E. STATISTICS, BIG DATA, HIGH PERFORMANCE COMPUTING
- POLITICAL SCIENCES - I.E SYSTEMS OF GOVERNANCE, ANALYSIS OF POLITICAL ACTIVITIES
- SOCIAL SCIENCES - I.E. HUMAN GEOGRAPHY, PSYCHOLOGY, ECONOMICS, HISTORY, SOCIOLOGY
- SYSTEMS SCIENCE - I.E. CYBERNETICS, COMPLEX SYSTEMS, INFORMATION SYSTEMS, SYSTEMS THEORY

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Практики оценки деятельности НКО компаниями и грантодающими фондами. Анализ интервью.**

Интервью грантодающих фондов и коммерческих компаний проводились Институтом социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ в рамках выполнения работ по проекту «Разработка и апробация модели социально-экономического воздействия деятельности СО НКО», с целью актуализации существующей практики оценки грантовых заявок и проектов, поддерживаемых компаниями в рамках реализации программ КСО и устойчивого развития.

Целью интервью было уточнение методик и подходов к системе оценки заявок на финансирование проектов, грантовых заявок (в случае проведения конкурсов), а также об оценке поддержанных проектов, принятыми в конкретной компании/фонде.

Опрошено 10 организаций:

5 коммерческих компаний: РМІ, ОМК, Норникель, БАТ, Газпронефть

3 корпоративных фонда: БФ «Дорога к дому» (Северсталь), БФ «В ответе за будущее» (Amway), «Уверенное начало» (КРМГ)

2 грантодающих фонда: Фонд Потанина, Фонд президентских грантов

### **Оценка конкурсных заявок и заявок на поддержку**

Среди опрошенных компаний и фондов были выявлены следующие подходы к отбору поддерживаемых проектов:

- Грантовый конкурс (на территориях присутствия компаний)
- Поддержка по приглашению (организация сама выбирает НКО для поддержки/оказания помощи)

Все опрошенные в той или иной степени оценивают заявки на поддержку проектов/грантовые заявки. Отличаются подходы к оценке:

- Оценки независимыми экспертами в соответствии с заданными критериями на основании заполненной заявки на грант или поддержку. Заявка на грант – шаблон, предоставляемый для заполнения заявителям через портал конкурса или по электронной почте.

Победители выбираются:

- a. на основании рэнкинга (большого количества набранных баллов), предоставленных приглашенными независимыми экспертами
- b. экспертным советом, отбирающим лучшие проекты, руководствуясь баллами, предоставленными экспертами и собственным экспертным мнением.

В качестве экспертов и членов экспертных советов выступают как сотрудники компании/фонда, стейкхолдеры различного уровня (представители органов

государственной власти, профильных министерств и ведомств, академических и экспертных кругов, бизнес сообществ), так и приглашенные сторонние эксперты по теме конкурса/заявки.

- Оценки оператором конкурса – проверенным многолетним партнером НКО, полагаясь на его опыт и экспертизу (пример: КАФ)
- Оценка сотрудниками компании, согласно критериям отбора проектов, принятым в компании (на основании внутренних документов: положений, политик)
- Сравнительная оценка (сравнение с существующими (другими) подходами к решению выбранной социальной проблемы) производится незначительной частью опрошенных респондентов. Остальные заявили, что доверяют благополучателям выбор подхода к решению заявленной проблемы

Критериями оценки конкурсных заявок или заявок на финансирование являются:

- Критерии, прописанные в положении о грантовом конкурсе.
- При наличии экспертов и экспертного совета у большей части организаций есть документ, разъясняющий экспертам базовую систему («Памятка для экспертов»)
- Критерии, указанные на общедоступных ресурсах компании (сайт)
- Критерии, прописанные во внутренних документах компании (политика по КСО, политика по благотворительности, политика по устойчивому развитию и тд)

### **Оценка проектов**

Все опрашиваемые респонденты заявили, что оценка проектов лежит в сфере интересов организации.

Различаются следующие методы и подходы к оценке проектов:

- Оценки сторонней организацией, предоставляющей услуги по оценке (Пример: фонд КАФ (оценка SROI), Процесс-консалтинг (ПИОН))
- Оценка выделенными специалистами грантодающей организации в соответствии с принятыми положениями об оценке (пример: сотрудник-оценщик в штате фонда «Дорога к дому»)
- Оценка выделенными сотрудниками компании согласно принятым в компании индикаторам, прописанным во внутренних документах. Подход присущ представительствам иностранных компаний, разрабатывается в головном офисе (штаб-квартире), предлагается конечным рынкам в виде шаблонов, адаптируется под реалии каждого рынка
- Теория изменений. В полном виде не используется компаниями и фондами. Встречаются описания отдельных элементов - анализ предпосылок,

формулирование условий изменений, описание долгосрочных целей и устойчивых результатов проекта. Метод в основном используется крупными частными грантодающими фондами и корпоративными фондами российских компаний.

- Самый часто встречающийся механизм оценки проектов – мониторинг. Производится силами представителей организации. Носит обязательный характер. Различаются лишь цикличность и подход к мониторингу.
  - Цикличность
    - С одинаковой периодичностью – раз в 3, 6, 12 месяцев
    - В режиме прямой связи с ответственным лицом по проекту от организации (в случае возникновения вопросов со стороны грантополучателя)
  - Подход: очный/заочный мониторинг
    - Заочный (путем звонков, переписок по электронной почте, получение отчета, отслеживание информации в СМИ и социальных сетях о реализуемых проектах,)
    - Очный – поездки, посещения мероприятий в рамках проекта.

Мониторинг позволяет гибко вносить изменения в проект по мере необходимости для достижения наилучшего результата, оценивать нецелевое использование средств (отметили все опрашиваемые)

- При оценке проектов ни один из респондентов не указал, что использует стандартизированные показатели эффективности (например, SDG, IRIS+ и т.п.). Часть респондентов знакома с данными показателями, часть – нет.
- Специализированные IT решения при проведении оценки в виде консолидации данных на специальных порталах используют только малая часть крупных грантодателей, в рамках грантовых конкурсов. С помощью порталов грантополучателям предоставляется возможность загружать данные по оценке проекта по требуемым показателям, или в виде отчетов в рамках мониторинга.

Организации, применяющие оценку, указали причины, по которым они ее осуществляют:

- Оценка применяется для принятия решений как по направлению поддержки в целом, так и для продолжения сотрудничества с определенным НКО
- Для отслеживания адекватности и востребованности вложенных средств и ресурсов



- Оценка является неотъемлемой частью устойчивого развития компании, позволяет получать максимальные рейтинги как на рынке присутствия, так и за рубежом
- Наличие оценки проектов позволяет фонду/компании носить репутацию «эксперта» в профессиональном кругу, положительно влияет на репутацию организации.

Причины, по которым оценка не сильно внедрена во внутренние процессы, указаны следующие:

- Нехватка персонала в организации
- Дорогостоящий процесс (при условии предоставлении услуг оценки сторонними организациями)
- Недостаточно знаний и навыков (как о преимуществах, которые дает оценка, так и практических знаний по оценке)
- Приоритетны другие цели и задачи (повышение узнаваемости организации, налаживаемые посредством проектов взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами (например, органами государственной власти и администрациями на местах)

### **Обучение грантополучателей**

Все опрошенные организации в той или иной мере обучают своих грантополучателей оценке заявок и самих проектов. Для своих благополучателей применяются элементы обучения оценке в виде:

- Консультации специалистов самой организации- заочно (по телефону и электронной почте), очно – с выездом в офис благополучателя или приглашением благополучателя в офис организации
- Проведение обучающих тренингов, вебинаров или семинаров по оценке, консультаций – специально для выбранной категории участников проектов
  - Силами сотрудников организации
  - Силами привлеченных экспертов
- Приглашение участников проектов на профильные мероприятия по оценке
- Предоставления доступа к методикам оценки, принятым в организации

### **О пересмотре механизмов проведения оценки заявок на финансирование и грантовых заявок**

Только один из опрошенных респондентов отметил, что пересматривает подход к оценке проектов в настоящее время. Остальные респонденты либо не планируют пересмотр в ближайшем будущем, либо пересмотрели подходы в течении последнего года. Пересмотр был вызван изменением направлений поддержки, появлением серьезных игроков на «рынке грантов», в частности ФПГ, диктующим более системные и комплексные подходы к оценке конкурсным заявкам и результатам проектов.

### **Политика организации в отношении расходов на проведение оценки проекта**

Большая часть респондентов указала, что не закладывает в бюджет проекта средства для проведения его оценки. Такую возможность предусматривают только крупные грантодатели.

### **Годовая отчетность**

В годовых отчетах и социальных отчетах организации используют в основном количественные показатели оценки проектов (количество мероприятий, благополучателей, охваченных территорий)

### **Участие в профильных мероприятиях и сотрудничестве с научным сообществом.**

Все представители опрошенных организаций участвуют в профильных событиях в сфере оценки в России и за рубежом в качестве экспертов или слушателей, приглашают к участию в подобных мероприятиях своих грантополучателей. Упомянуты мероприятия: АСОПП, «Эволюшен&Филантропи», Процесс-Консалтинга, КАФ, «Лидеры корпоративной благотворительности», конференция «Благотворительность в России» Ведомостей, конференция PEOPLE INVESTOR, форум «Сообщество», форум «Живые города», конференции European Corporate Philanthropy and Social Investing Summit и т.д.

О сотрудничестве с представителями научного сообщества ответил только один респондент (ФП) в рамках проведения исследования о социальном воздействии проектов фонда по заказу фонда.

### **Рекомендации респондентов об обязательных инструментах и механизмах проведения оценки проектов, которые стоит внедрять повсеместно**

1. Внедрение/использование «Памятки эксперта», дающей возможность максимально детально разъяснить критерии и показатели оценки проектов

2. Сочетание оценки проекта: эксперт по социальному проектированию + эксперт по направлению деятельности проекта. Один оценивает заявку с точки зрения проектного подхода и соблюдения всех процедур, другой - с точки зрения реализуемости и социального эффекта.
3. Аналог «кредитной истории» заявителя: база данных с указанием предыдущего опыт реализации проектов, предоставления отчетности, нецелевого использования средств.
4. Активное участие вовлеченных в оценку специалистов организаций в семинарах и круглых столах о практических инструментах, тенденциях в области оценки, обмена мнениями.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Реестры доказательных практик

№	Название	Ссылка	Описание
1.	Реестр (Банк) доказательных практик	<a href="http://deti.timchenkofoundation.org/o-banke/">http://deti.timchenkofoundation.org/o-banke/</a>	Онлайн-ресурс, на котором представлены практики в сфере детства, описанные и верифицированные в соответствии с критериями Стандарта доказательности практик в сфере детства.
2.	Strengthening America's Families	<a href="https://strengtheningfamiliesprogram.org">https://strengtheningfamiliesprogram.org</a>	Научно обоснованная программа обучения семейным навыкам, которая признана как на национальном, так и на международном уровне. Родители и молодежь вместе посещают еженедельные занятия, изучая родительские навыки, а также навыки молодежной жизни и отказа. В первый час они проводят отдельные занятия для родителей и молодежи, а во второй час- совместную семейную практику.
3.	Coalition for Evidence Based Policy	<a href="http://coalition4evidence.org">http://coalition4evidence.org</a>	<p>Будучи некоммерческой, Коалиция стремится повысить эффективность проектов в области государственных политик за счет использования строгих доказательств того, что работает, а что нет. В области медицины государственная политика, основанная на научно обоснованных фактах, за последние 50 лет привела к необычайному прогрессу в области здравоохранения. В отличие от этого, в большинстве областей социальной политики – таких как образование, сокращение бедности и предупреждение преступности – государственные программы часто осуществляются без учета фактических данных, стоя миллиарды долларов, но не решая критических социальных проблем. Однако тщательные исследования выявили несколько высокоэффективных программных моделей и стратегий (“интервенций”), свидетельствующих о том, что согласованные усилия правительства по увеличению числа этих проверенных интервенций и стимулированию их широкого использования могут привести к быстрому прогрессу в социальной политике, аналогичному тому, который трансформировал медицину.</p> <p>Реализованные инициативы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Научно обоснованная программа посещения на дому семей из группы риска с маленькими детьми;</li> <li>• Научно обоснованная программа профилактики подростковой беременности;</li> <li>• Инвестирование в Инновационный фонд</li> </ul>

			<p>для финансирования разработки и расширения научно обоснованных образовательных мероприятий к-12;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Первая в мире инициатива по финансированию развития и расширения масштабов научно обоснованных стажировок в области послесреднего образования;</li> <li>• Фонд социальных инноваций для поддержки государственных/частных инвестиций в научно обоснованные программы в общинах с низкими доходами;</li> <li>• Программа грантов Community College and Career Training Assistance Community College and Career Training Grants для финансирования разработки и расширения научно обоснованных образовательных и карьерных учебных программ для перемещенных работников;</li> <li>• Фонд трудовых инноваций, финансирующий разработку и расширение научно обоснованных стратегий улучшения результатов образования/занятости для американских работников.</li> </ul>
4.	Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention (OJJDP) Model Programs Guide	<a href="https://www.ojjdp.gov/mpg/">https://www.ojjdp.gov/mpg/</a>	Содержит информацию о научно-обоснованных программах ювенальной юстиции
5.	National Registry of Evidence-Based Programs and Practices (N-REPP)	<a href="https://www.samhsa.gov/ebp-resource-center">https://www.samhsa.gov/ebp-resource-center</a>	Организация стремится улучшить услуги по профилактике, лечению и работе с психическими расстройствами, связанными с употреблением психоактивных веществ. Ресурсный центр доказательной практики предоставляет сообществам, клиницистам, политикам и другим лицам информацию и инструменты для включения доказательной практики в свои сообщества или клинические условия.
6.	Surgeon General's Report	<a href="https://www.hhs.gov/surgeongeneral/reports-and-publications/index.html">https://www.hhs.gov/surgeongeneral/reports-and-publications/index.html</a>	Доклады и публикации с использованием научно обоснованного подхода к наиболее актуальным проблемам общественного здравоохранения. Эти документы объединяют опыт научных, медицинских и общественных работников здравоохранения США по широкому спектру тем
7.	Blueprints for Violence Prevention	<a href="https://www.blueprintsprograms.org">https://www.blueprintsprograms.org</a>	Реестр научно обоснованных и масштабируемых мероприятий, которые предотвращают или уменьшают вероятность

			<p>антиобщественного поведения и способствуют здоровому курсу развития молодежи и зрелости взрослого человека. Большинство программ, реализуемых в общинах для улучшения жизни молодежи, к сожалению, не дают ожидаемого эффекта при тщательной оценке или стоят дороже, чем они приносят пользу.</p> <p>Blueprints продвигает только те вмешательства, которые имеют самую сильную научную поддержку. Мероприятия, сертифицированные Blueprints, являются семейными, школьными и общинными и нацелены на все уровни потребностей—от широких профилактических программ, способствующих позитивному поведению при одновременном снижении негативного поведения, до высоконадежных программ для детей из группы риска, проблемных подростков. Используются строгие критерии для рассмотрения всех статей/отчетов, содержащих оценочную информацию для данного вмешательства. Единственное требование состоит в том, чтобы исследование описывало вмешательство, которое использует рандомизированное контрольное исследование или Квазиэкспериментальный дизайн для оценки программы.</p>
8.	California Evidence-Based Clearinghouse (CEBC)	<a href="https://www.cebc4cw.org">https://www.cebc4cw.org</a>	<p>Миссия заключается в содействии эффективному внедрению научно обоснованной практики для детей и семей, участвующих в системе социального обеспечения. Реестр программ предоставляет информацию как о научно обоснованной, так и не основанной на фактических данных практике обеспечения благополучия детей. Эта информация предоставляется в простых и понятных форматах, что снижает потребность пользователя в проведении поиска литературы, просмотре обширной литературы или понимании и критике методологии исследований. Программы, которые не могут быть оценены, включены в программу, чтобы предоставить пользователю как можно более точную информацию о практиках социального обеспечения детей, которые широко используются.</p>
9.	Find Youth Info	<a href="https://youth.gov">https://youth.gov</a>	<p>Сайт правительства США, который помогает получить информацию и поддержку для молодежных инициатив. На сайте размещена информация о финансировании молодежных проектов, инструментах их оценки,</p>

			представлены научно-обоснованные программы по работе с молодежью.
10.	Child Trends	<a href="https://www.childtrends.org">https://www.childtrends.org</a>	Научно-исследовательская организация, занимающаяся улучшением жизни детей и молодежи, особенно тех, кто наиболее уязвим. Их основной тезис - программы и политика, которые служат детям, являются наиболее эффективными, когда они основаны на данных и фактических данных и основаны на глубоких знаниях о развитии детей и молодежи.

#### **ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Базы открытых данных Русскоязычные источники:**

<https://fedstat.ru/>

<https://github.com/infoculture/awesome-opendata-rus>

<https://clearspending.ru/>

<https://hubofdata.ru/>

#### **Сервис Google по opendata (пример результатов по запросу НКО):**

<https://datasetsearch.research.google.com/search?query=%D0%BD%D0%BA%D0%BE&docid=dhNksU7MS7lmm48XAAAAA%3D%3D>

#### **Датасэт на основании 8 миллионов видео Ютуба:**

<http://research.google.com/youtube8m/index.html>

#### **Мировые базы, с доступными данными о России:**

<https://data.oecd.org/russian-federation.htm>

<https://data.worldbank.org/country/RU?locale=ru>

<https://www.europeandataportal.eu/en>

<https://aws.amazon.com/ru/> -

#### **Международные базы открытых данных:**

<https://zenodo.org/>

<https://www.kaggle.com/datasets>

<https://archive.ics.uci.edu/ml/index.php>

<https://registry.opendata.aws/>

<https://www.kdnuggets.com/>

[https://www.wikidata.org/wiki/Wikidata:Main\\_Page](https://www.wikidata.org/wiki/Wikidata:Main_Page)

<https://msropendata.com/>

<https://lod-cloud.net/datasets>

<https://github.com/awesomedata/awesome-public-datasets>

#### **Ведущие платформы распространения данных:**

<https://ckan.org/>

<https://datahub.io/>



<https://dataverse.org/>

**Для академических данных:**

<https://figshare.com/>

**Ресурсы по поиску данных:**

<https://github.com/buzzfeednews>

<https://www.buzzfeednews.com/>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 5. 10 руководств по проведению оценки на русском языке**

### **1. Хатри Гарри, Мониторинг результативности в общественном секторе: Пер. с англ. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. — 276 с.**

«Подлинным показателем полезности затраченных усилий при предоставлении общественных услуг является не произведенный продукт, а полученный результат (эффект). Например, число пациентов, прошедших курс лечения в государственной больнице, — это продукт, а процент выписанных из больницы пациентов, которые в течение определенного времени после лечения не обращаются за врачебной помощью, — результат. Таким образом, смешение продукта и результата — это смешение деятельности и достижений. Чтобы управлять результативностью, необходимо разработать количественные показатели для измерения результатов выполняемых работ и научиться применять их на регулярной основе.» В книге прослежено развитие методов измерения результатов, даны практические советы по созданию и применению систем мониторинга результативности, а также рассмотрены смежные вопросы, такие как контроль за качеством информации, политические факторы и подготовка кадров. Эта работа является итогом почти тридцатилетней научно-исследовательской деятельности специалиста The Urban Institute Гарри Хатри, лидера в области оценки программ и измерения результатов.

### **2. Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. – 396 с.**

Эта книга – результат настоящего партнерского проекта. В ее написании приняли участие 22 автора, представляющие Казахстан, Канаду, Россию, США и Украину. Редактировала книгу российско-американская команда. Придумал и инициировал проект 1 попечительский совет Международной сети «Оценка программ» (IPEN)<sup>2</sup>. По его поручению координацией работы занималась компания «Процесс Консалтинг». В первом разделе этой книги рассматриваются особенности программы как объекта оценки, а также общие вопросы методологии и принципы оценки программ. Во втором разделе подробно обсуждаются два подхода к оценке, помогающие максимизировать ее практическую пользу: оценка, ориентированная на использование, и партнерская оценка. Следующие четыре раздела посвящены особенностям развития и использования оценки в государственном секторе, бизнесе, некоммерческих организациях и фондах. Каждый из этих разделов включает вводную обзорную главу и главы, описывающие примеры, взятые из практики оценки программ в России и СНГ. В седьмом разделе речь идет о

профессионализации оценки. В нем рассматриваются критерии зрелости профессии и общие тенденции в нашем регионе и в мире, свидетельствующие о прогрессирующей профессионализации оценки программ. Заключительный раздел этой книги посвящен прогнозу развития оценки в СНГ и в мире.

## **2+. Мониторинг и оценка деятельности социально-ориентированных НКО.**

Авторы: Малицкая Елена Павловна, Президент Межрегионального Общественного Фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (МОФ СЦПОИ)

Михайлова Марина Евгеньевна, Директор Региональной Благотворительной общественной организации «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»»

Паршуткина Дарья, стажер-исследователь Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

В книге предлагается подход и инструментарий для мониторинга и оценки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Дана классификация существующих видов оценки по времени проведения, исполнителям и объектам; представлены этапы проведения оценки программ; дана характеристика каждого этапа. Оценка представлена как функция управленческого цикла, и показаны различия между оценкой и аудитом. Данный курс подготовлен по материалам книги «Оценка проектов и программ: методология и практика» под редакцией А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой и курса лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н.

## **3. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е.И. Андреева, И.Д. Горшкова, А.С. Ковалевская — М.: Издательство «Проспект», 2014. — 72 с.**

Издание посвящено применению оценки социально-экономической эффективности социальных программ. В издание вошли: определения основных понятий; основные подходы к измерению и оценке социально-экономической эффективности; сравнительная характеристика различных видов эффективности социальных программ; алгоритм действий при проведении оценки социально-экономической эффективности на разных этапах социального проектирования; расчет социально-экономической эффективности на примере программы Благотворительного детского фонда Виктория.

#### **4. Оценка программ содействия социально-экономическому развитию. Учебно-методическое пособие. Москва, 2017.**

Данный документ подготовлен сотрудниками и консультантами Всемирного банка в том числе с использованием материалов из внешних источников. Пособие является сборником учебно-методических материалов по оценке программ и проектов содействия социально-экономическому развитию через механизмы внешней помощи. Пособие разработано в рамках проекта по изучению теоретических и практических подходов к оценке международной помощи развитию, проводимого Всемирным банком при сотрудничестве с экспертами международной сети по оценке Целей устойчивого развития (EVALSDGs).

В пособии представлен свод теоретических, практических и методологических подходов к проведению оценки проектов содействия развитию, вносящих вклад в реализацию Целей устойчивого развития (ЦУР).

Пособие состоит из трех частей, посвященных теоретическим вопросам оценки программ содействия социально-экономическому развитию, практическим аспектам проведения оценочных исследований внешней помощи на основе международного опыта, а также методологии и методам проведения оценки содействия социально-экономическому развитию.

#### **5. Стандарт социальной отчетности (2014 год)**

ССО-2014 разработан в целях содействия малым и средним организациям, фокус деятельности которых направлен на социальное предпринимательство. Стандарт социальной отчетности (ССО, от англ. SRS — Social Reporting Standard) предлагает социальным организациям единый язык и доступную классификацию составления отчетов по результатам своей деятельности. Стандарт помогает документально оформить логику преобразующего воздействия проекта. В него включены все данные, требуемые для отчетности, — от организационной структуры до финансов. ССО подходит как для внутренней документации, так и для понятного представления итогов работы вовне, а также будет полезен при составлении годовых отчетов. Процесс подготовки внутренней отчетности, основанный на ССО, ориентирует вашу организацию на конкретный результат от эффектов деятельности (outcome-orientation). Это позволит выстроить единую логику преобразующего воздействия и проследить динамику результатов за несколько лет, что в последующем улучшит ваше предложение

инвесторам. Ранее у благотворительных организаций, социальных предпринимателей и

социального бизнеса не было единой системы отчётности для представления результатов своей деятельности. Зачастую всё ограничивалось финансовой отчётностью и перечислением проведённых мероприятий, но не включало описание изменений в обществе, произошедших благодаря деятельности организации. Единый язык поможет сравнивать различные организации между собой и говорить об эффективности их деятельности. Стандарт разработан с целью дать возможность различным социальным проектам и организациям продемонстрировать реальные результаты своей деятельности инвесторам, государственным органам и другим заинтересованным лицам. За основу стандарта приняты исследования Гамбургского университета и Мюнхенского технического университета и, в частности, диссертационное исследование Барбары Шек «Отчёт по социальному предпринимательству» 2010 года. Стандарт является открытым проектом, к разработке которого приглашаются все заинтересованные социальные организации. Больше информации можно найти на сайте [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de). Перевод стандарта на русский язык был подготовлен российской автономной некоммерческой организацией «Центр Содействия Инновациям в Обществе «СОЛЬ» [www.s-ol.ru](http://www.s-ol.ru)

## **6. Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI), Исправленная и дополненная версия Руководства 2009 года.**

Данное руководство — дополненная версия Руководства по оценке социального возврата на инвестиции (SROI) 2009 года, опубликованного Секретариатом кабинета министров Великобритании. Изменения в тексте не затронули принципов SROI и методики, которая используется для их реализации. При подготовке текста нового издания были изменены некоторые формулировки, чтобы сделать методику доступной на международном уровне, в различных секторах экономики и для разных типов организаций. В тексте представлен практический пример оценки SROI, чтобы продемонстрировать применение принципов, на которых основана методика, на практике. Мы будем публиковать приложения и дополнения к этому руководству, чтобы сформировать комплекс пособий для тех, кто хотел бы применять методику SROI на практике. На момент выхода этой версии руководства опубликовано приложение, в котором подробно рассмотрено понятие существенности в SROI. С ним можно ознакомиться в электронном виде на сайте Social Value International. Анализ социального возврата на инвестиции (SROI) – инструмент оценки воздействия, который может помочь фондам, компаниям и НКО лучше понять воздействие своих благотворительных программ. SROI позволяет оценить все результаты деятельности количественно и представить их в денежных единицах, чтобы

продемонстрировать ценность, которую создают социальные программы.

Филиал САФ в России в 2015 году первым в стране использовал методику SROI в полном соответствии с требованиями к ней для оценки программы «Будь здоров!», которую он реализует совместно и при поддержке Mondelēz International Foundation. Благодаря оценке, мы смогли понять, как именно программа «Будь здоров!» влияет на качество жизни школьников, их учителей и родителей. По результатам оценки на каждый рубль, вложенный в программу «Будь здоров!» она создает от 4 до 5 рублей в виде социальных ценностей. Это впервые позволило Mondelēz International Foundation оценить, насколько эффективна программа с инвестиционной точки зрения и какие ее аспекты оказались наиболее успешными и ценными для стейкхолдеров.

По результатам верификации отчета об анализе SROI программы «Будь здоров!» Юлия Ромащенко, директор САФ Россия по программной деятельности и отношениям с донорами, стала первым в России аккредитованным специалистом по SROI, и в настоящий момент мы проводим анализ социального возврата на инвестиции для других доноров и некоммерческих организаций.

Руководство призвано помочь вам понять основные этапы анализа SROI, методы, которые применяются в процессе, и узнать, как SROI можно использовать для оценки воздействия социальных проектов.

## **7. Руководство по мониторингу и оценке (МиО) проектов/программ. Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца.**

Данное руководство разработано отделом планирования и оценки (ОПО) Секретариата МФОККиКП. Его появление стало возможным лишь благодаря неоценимой консультативной помощи со стороны национальных обществ ККиКП. Целью данного Руководства является содействие общему пониманию и использованию эффективных практических методов мониторинга и оценки (МиО) проектов/программ МФОККиКП. Основное внимание в Руководстве уделяется организации и осуществлению мониторинга проектов/программ и созданию соответствующей системы отчетности. Однако в связи с тем, что мониторинг и оценка неразрывно связаны друг с другом, в Руководстве также дается общее представление о практике проведения оценки, необходимое для осуществления эффективного планирования соответствующей деятельности в рамках общей системы МиО.

## **8. Навигатор по социальному воздействию. Практическое руководство для**

## **организаций, нацеленных на максимальный результат.**

Навигатор состоит из трех частей. В первой части обсуждаются следующие вопросы: как поставить цели на этапе планирования проекта и как использовать анализ потребностей при разработке ориентированных на воздействие целей проекта и логической модели.

Во части 2 приводится обзор ряда возможностей мониторинга и оценки результатов и излагаются различные методы обработки данных.

В части 3 описано, как можно использовать собранную информацию.

«В нашем руководстве много примеров, как ориентация на воздействие может быть интегрирована в повседневную работу даже небольшого проекта при условии, что инструменты тщательно адаптированы к контексту и потребностям проекта».

Автор: PHINEO – аналитический центр и некоммерческая консалтинговая компания, основная цель которого заключается в укреплении гражданского общества с помощью программ поддержки тех, кто делает добрые дела для достижения социального воздействия. Поддержку выпуску издания оказал Международный банк реконструкции и развития (Всемирный банк).

## **9. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития. Программа Развития Организации Объединенных Наций.**

Данная, 2009-го года версия «Руководства по Планированию, Мониторингу и Оценке Результатов Развития» направлена на поддержку ПРООН в её становлении более ориентированной на результаты, в улучшении её сфокусированности на изменениях в области развития и на реальных усовершенствованиях в жизни людей. Это Руководство заменяет и дополняет предыдущую версию 2002 года. Данное Руководство признает, что планирование, мониторинг и оценка требуют сконцентрированности на национальных приоритетах и результатах развития и должны отражать руководящие принципы национального владения, развития потенциалов и человеческого развития. Данное Руководство дополняет программную и операционную политику и процедуры, предлагая практические решения по планированию, мониторингу и оценке результатов развития. Само по себе данное Руководство не может воспитать в ПРООН или среди её партнёров культуру ориентирования на результаты. Однако, мы надеемся, что наряду с другими инициативами, оно будет способствовать существенным изменениям. Хотя первичной аудиторией Руководства являются сотрудники ПРООН, мы надеемся, что оно будет

содействовать усилиям наших партнёров, которые, как и ПРООН, стремятся к бóльшей эффективности в области развития. В целях содействия более широкому распространению публикации кроме печатного варианта данное Руководство доступно на веб-сайте ПРООН: [www.undp.org/eo/handbook](http://www.undp.org/eo/handbook)

## **10. Нормы и стандарты оценок. Группа Организации Объединенных Наций по оценке (ГООНО).**

В июне 2016 года были выпущены обновленные Нормы и стандарты Группы Организации Объединенных Наций по оценке (ГООНО). Этот основополагающий документ ГООНО предназначен для применения при проведении всех оценок в системе Организации Объединенных Наций. Он проясняет порядок проведения оценок в системе ООН в эпоху осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

С момента его выпуска данный документ пользовался большим спросом среди специалистов по оценке во всех учреждениях системы ООН, в том числе на уровне страны и регионов. Кроме того, он был очень хорошо принят мировым сообществом специалистов по оценке и доступен на всех шести официальных языках Организации Объединенных Наций (английский, арабский, испанский, китайский, русский и французский).

Данная публикация доступна на шести официальных языках ООН. Электронные версии размещены по адресу: <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.

Группа Организации Объединенных Наций по оценке (ГООНО) представляет собой сеть профессионального взаимодействия, объединяющую подразделения, отвечающие за проведение оценок в системе Организации Объединенных Наций, включая ее специализированные учреждения, фонды, программы и присоединившиеся организации. В настоящее время в состав ГООНО входят 47 членов и семь наблюдателя.