



РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРОЕКТОВ НКО

МЕТОДИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ

ФОНД РАЗВИТИЯ МЕДИАПРОЕКТОВ
И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ
GLADWAY. МОСКВА, 2021

Авраменко Е.П. Гладких Н.Ю.
Ванчикова С.Б. Вайнер В.Л.

Подготовленные методические материалы позволяют социально ориентированным НКО приступить к практическому использованию современных подходов к оценке социально-экономического воздействия осуществляемой ими деятельности. Это дает возможность существенно повысить достоверность оценки достигаемых результатов, как в отношении уже завершенных, так и планируемых к реализации проектов.

Арте́м Ша́дрин
Директор Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ

АННОТАЦИЯ

Цель данного пособия состоит в описании возможных алгоритмов оценки социально-экономического воздействия деятельности некоммерческих организаций (далее - НКО) посредством внедрения отдельных инструментов – в большинстве своем, уже разработанных, но не получивших пока практики широкого использования и алгоритмизации для решения данной задачи. Мы не ставим перед собой цели описать конкретные алгоритмы оценки эффективности во всех случаях, которые могут встретиться на практике, но рассматриваем общие методы оценки, которые могут быть конкретизированы индивидуально под каждый проект, а также применены для решения конкретных задач, в том числе, например, для оценки эффективности проектов, реализованных на средства грантового финансирования. В пособии приводится описание возможных стратегий проведения социально-экономического анализа влияния проектов НКО, на уровне описания шагов для «ручного» подсчета (по экономии государственных средств, характеристик качества жизни благополучателей и т.п.)

Большинство экспертов сходятся во мнении, что любая оценка экономического эффекта в некоммерческом секторе должна строиться на верной модели влияния непосредственных результатов (outputs) проектов НКО на экономические характеристики их целевых групп или бюджет, обеспечивающий текущий социальный процесс. Безусловно, наиболее полную оценку можно получить при планировании ключевых результатов проекта на этапе его проектирования. Для достижения данной цели полезно прибегнуть к теории изменений, которой посвящена часть нашего пособия. Кроме того, в данном методическом пособии мы предлагаем упрощенные методы самооценки проектов, которые любая некоммерческая организация может применять как вариант пробного калькулятора экономического эффекта. Калькулятор можно использовать и на этапе планирования проекта (для детальной проработки списка непосредственных результатов и оценки воздействия - outputs и outcomes), так и для приближенной оценки реализованных проектов. Оценка экономического влияния реализованных проектов может быть ориентиром для повышения эффективности и планирования новых проектов.

Отметим, что изложенные в данном пособии методы и подходы позволяют проводить оценку на разных уровнях точности. При использовании упрощенных моделей оценки – будет получен упрощенный результат (который может служить скорее ориентиром, описанием тенденции и предназначен для внутреннего использования). Для получения более качественных результатов необходим более строгий подход к методологии сбора данных и формированию алгоритма оценки, учитывающих уникальность каждого некоммерческого проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Аннотация	3
Введение.....	5
Основные понятия, используемые при оценке социальных проектов.....	7
Методология оценки социально-экономического и экономического воздействия социальных проектов....	12
Уникальный оценочный профиль (uop) как инструмент разработки модели оценки.....	14
Модели для оценки проектов по видам потоков материальной ценности.....	18
Тип проекта «адресная помощь».....	19
Данные и эконометрические модели для второго и третьего типа проектов.....	25
Тип проекта «внедрение инструмента повышения экономической эффективности целевой аудитории»....	33
Тип проекта «трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом».....	34
Тип проекта «просветительский проект: знание, отношение, поведение».....	35
Практические рекомендации для оценки экономического влияния проекта «с нуля».....	36
Планирование показателей для оценки. Теория изменений.....	38
Кейсы оценки проектов в рамках разработки и апробации нашей методологии.....	47
Приложения.....	52
Список литературы.....	57

ВВЕДЕНИЕ

О важности проведения оценки социально-экономического воздействия, её потенциала в изменении роли «третьего сектора» свидетельствуют многие исследования. В соответствии с Концепцией содействия развитию благотворительной деятельности в Российской Федерации на период до 2025 года, предусматривается 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 благодаря деятельности организаций, таких как «Процесс Консалтинг», «Эволюция и Филантропия», Архангельский Центр «Гарант», Центр «СОЛЬ», МОФ СЦПОИ, Фонд Gladway, Ассоциация специалистов в области оценки программ и политик (АСОПП) и других, российские НКО имеют доступ к обширному массиву данных по оценке. Регулярно выходит дайджест зарубежных материалов, переведены на русский язык два стандарта социальной отчетности, разработанные в консорциуме зарубежных НКО (Ashoka, Phineo и др.), переведен стандарт проведения SROI организации Social Value UK, созданы тематические

ресурсы для распространения данных материалов, регулярно проводятся конференции. Есть также опыт создания и собственных регулятивных документов, российского происхождения – в частности, разработан стандарт доказательности социальных практик в сфере детства.

Однако, некоммерческое сообщество по-прежнему вынуждено доказывать свою необходимость и эффективность. За редким исключением результаты социально-экономического вклада не измеряются и не оцениваются.

О важности проведения оценки социально-экономического воздействия, её потенциале в изменении роли «третьего сектора» в стране свидетельствуют многие исследования. Так, в рамках Мониторинга состояния гражданского общества, проводимого Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, выявлено, например, что главным фактором вовлечения людей в добровольческую деятельность является «Гарантия того, что эта деятельность принесет результаты», о чем заявили почти 40% респондентов. Важность измерений социально-экономического воздействия проектов НКО давно доказана и

в международной практике. Показателем этого, в частности, является тот факт, что 2015 год был объявлен Генеральной Ассамблей ООН Международным годом оценки.

Между тем, в обществе и отношениях с государством все еще нет однозначного и четкого понимания масштаба и значения НКО, и в особенности - с экономической точки зрения. О редкой практической реализации социально-экономической оценки некоммерческих проектов свидетельствуют, в частности, дискуссии, проходившие в рамках конференции «Искусство оценки в благотворительности: культура и практика», организованной Форумом доноров в 2015 году, материалы ежегодных конференций АСОПП. 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, с учетом методик анализа бюджетных эффектов с точки зрения возможного увеличения или сокращения расходов и поступлений, а также в целом оценки влияния и воздействия на жизнь общества и отдельных групп. В большинстве случаев, НКО не обладают ни компетентными специалистами, ни ресурсами (время и деньги), чтобы разобраться в разных подходах и методиках в отношении именно своей НКО, с учетом отрасли, сложности оценки бюджетного эффекта и т.д.

Анализ данной ситуации привел нас к постановке задачи проекта: разработать системную методологию оценки социально-экономического воздействия проектов НКО, а также провести апробацию данной модели в деятельности российских НКО.

Решению данной задачи был посвящен проект, реализованный Фондом развития медиапроектов и социальных программ «Глэдвэй» с июля 2020 по декабрь 2021 года. В рамках проекта был сформирован пул из более, чем 50 экспертов, включающих специалистов в области оценки проектов и программ, экономики, социологии, психологии, медиа, математики, статистики, компьютерных наук, проведена серия проектных сессий, кабинетное исследование российского и зарубежного опыта в области оценки социально-экономического воздействия, анализ текстов нескольких тысяч грантовых заявок Фонда президентских грантов, опрос некоммер-

ческих организаций с целью выяснения текущего опыта в области оценки, а также на протяжении девяти месяцев – программа апробации разработанных методик и подходов на примере 30 организаций. Основная часть разработанных в рамках проекта инструментов, методик, подходов, а также открытый образовательный курс, созданный на основе этих материалов, размещены на сайте проекта: impact.ngo.ru

В рамках данного методического пособия мы хотим представить некоторые важные, на наш взгляд, инструменты и подходы к оценке социально-экономического воздействия, с упором на ту часть, которая чаще остается в тени – экономическую составляющую. Это первая версия пособия, обратную связь на которую мы будем рады услышать от вас. Если что-то покажется вам требующим более детального рассмотрения и уточнения – мы с удовольствием включим этот раздел в новую редакцию пособия. Эту, а также другие версии данного пособия в будущем, вы также сможете найти на сайте проекта impact.ngo.ru.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Разработка методологии и практическое применение инструментов оценки в сфере социальных проектов и программ насчитывает в России уже более 15 лет. За это время создано немалое количество русскоязычных руководств и методических пособий по проведению оценки, издаются дайджесты международных публикаций по этой теме, работает несколько специализированных организаций, занимающихся оценкой проектов и программ, а также сообщество специалистов в области оценки – Ассоциация специалистов в области оценки программ и политик (АСОПП). В целом, оценка проектов и программ в России является активно развивающейся областью научной и практической деятельности, имеющей уже достаточно 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 непосредственных результатов и воздействия проектов и программ.

Тем не менее, существует ряд сложностей, связанных с определением и пониманием основных терминов. Во многом это обусловлено тем, что словарный корпус данной отрасли знания был изначально заимствован из английского языка и часто используется 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. Такой анализ позволит нам использовать данные термины в дальнейшем повествовании, без дополнительных уточнений.

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 [Кузьмин, 2009], 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 [Кузьмин, 2009], 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 даёт 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. Тут важно отметить, что 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 «Impact Assessment» как «процесс определения будущих последствий текущей деятельности». В качестве одного из современных примеров определения данного термина можно привести следующее: Social Impact Assessment – «процесс предварительной оценки социальных последствий от тех или иных социальных или политических проектов. Это предсказательная процедура оценки социального эффекта» [Takyi, 2014].

Таким образом, можно говорить о том, что термин «ассесмент» («ассесмент 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.

Ключевыми вопросами 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.

Чтобы полностью понять концепцию воздействия, необходим сдвиг от перспективы непосредственного 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).

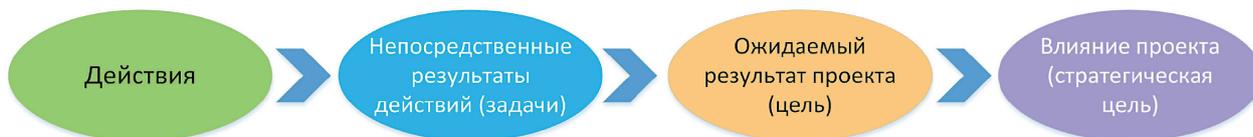
Поскольку итоги относятся к изменениям в обществе, они определяются воздействием широкой аудитории, а также влиянием внешних условий, которые могли бы им способствовать. Организации могут играть ключевую роль в стимулировании изменений, но их вклад не следует переоценивать. По этой причине понятие социального 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]:

ТАБЛИЦА 1.
ОБЛАСТИ ВОЗМОЖНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (ПО ГРЕКО)

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); превосходящий 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

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». 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 нами источников, непосредственные результаты понимаются именно так – как характеристики деятельности.

Таким образом, в качестве рекомендованной позиции по этому вопросу видится та, что учитывает, с одной стороны, необходимость оценки результатов на уровне соотношения 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.*

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 (Methodology for Standardizing and Comparing Impact Performance). 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 распростра-

ненной 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 Эбрахим [Ebrahim, 2019].

Таким образом, если исходить из общемировых современных трендов в определении данного понятия, 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 социальных проектов.

ТАБЛИЦА 2.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ В СФЕРЕ ИМПАКТА И ОЦЕНКИ

Inputs	Материальные и нематериальные ресурсы, вложенные в проект/программу.
Outputs	Непосредственные результаты проекта/программы.
Outcomes	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 пособии 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.

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Любая экономическая оценка заключается в сопоставлении затрат и выгод оцениваемого процесса деятельности. Первая часть – затраты, в случае некоммерческой деятельности, определяются просто. Стоимость затрат сводится к учету стоимости мероприятий, запланированных в бюджете проекта. Вторая часть - оценка выгоды или ценности проекта, в данном случае является более сложной методологически. Редко социальный проект в своих целях имеет прямое увеличение дохода целевых групп или общества в целом, такое мы можем видеть открыто разве что в социальном предпринимательстве. В любом другом случае, желающим сделать экономическую оценку влияния своего проекта нужно в первую очередь задать себе вопрос, о том, что именно в результате реализации проекта или его outputs/outcomes можно перевести в материальные денежные потоки. К тому же, при переводе результатов проекта в денежный эквивалент, нужно опираться на базовую методологию.

Мы выделили несколько вариантов подхода к оценке экономического влияния проектов:

- 1. Базовый экономический эффект в ходе проекта.*
- 2. Выявление изменения значений определенных экономических показателей до, во время и после проекта (эффект влияния проекта во времени и возможное прогнозирование последующих значений показателей).*
- 3. Проверка гипотез об экономическом воздействии проекта на целевые группы (сравнение изменений определенных показателей в зоне влияния проекта и в зонах отсутствия влияния проекта).*

Выбор подхода будет зависеть от типа некоммерческого проекта (его охвата и направленности) и управленческой цели для оценки.

Оценка социально-экономического эффекта некоммерческого проекта на базовом уровне состоит в расчете денежного эквивалента «ценностей», полученных целевой аудиторией или организаторами в рамках этого проекта. Далее по денеж-

ному эквиваленту «ценностей» проекта можно посчитать такие стандартные экономические показатели оценки как, например, социальный возврат на инвестиции, либо окупаемость проекта. Целью такой оценки является фиксация экономических показателей деятельности организации в разных проектах, а также возможное дальнейшее сравнение разных проектов на основе этих показателей. Оцифровывая «ценности» проекта в денежный эквивалент, можно более четко выстроить мониторинг последующих проектов. На практике нашей апробации методов оценки при работе по реализованным проектам, мы часто сталкивались со сложностью получения конкретных цифр постфактум. Точно не зная, в какой зоне есть влияние на экономическую составляющую жизни целевой аудитории, собрать данные было уже невозможно. Однако, такой опыт дал понимание, что в последующих проектах можно легко оцифровать эффект, если включить нужные показатели в мониторинг проекта.

Также в контексте базовой оценки социально-экономических эффектов некоммерческих проектов, хотелось отразить еще одну важную мысль, которая, безусловно, лежит на поверхности. Любые сравнения полученных экономических метрик некоммерческих проектов необходимо производить между собой только вкуче с оценкой социального влияния. Например, будет неверным ранжировать эффективность социальных проектов на основе одного показателя социального возврата на инвестиции. С другой стороны, реализуя направленную социальную деятельность из года в год, менеджмент некоммерческих организаций может сравнивать показатели разных лет. В таком случае, при снижении показателя социального возврата на инвестиции от года к году, можно проанализировать причины ухудшения экономической эффективности и, если нужно, внести изменения в текущую и последующую деятельность.

Методология оценки экономического влияния социальных проектов в двух следующих подходах - оценка на длительных периодах или

больших масштабах - должна опираться на использование современных методов эконометрического моделирования. Это более сложный подход к оценке результатов социальных проектов. Он требует четкости в определении целей оценки, ее границ, выбору конечной методики и правильному сбору данных.

При использовании данного подхода цель должна быть сформулирована в качестве гипотезы для проверки. Например, если проект направлен на адаптацию и социальную интеграцию какой-то целевой аудитории в общество, то цель может выглядеть так:

1. *«Оценить увеличение дохода целевой группы за последний год (в процессе участия в проекте) по сравнению с предыдущими периодами» или «Оценить средний доход целевой группы в текущее время и через год после реализации проекта, выявить статистически подтвержденное расхождение «до» и «после», т.е. влияние проекта»*

2. *«Оценить средний доход целевой группы через год до и после проекта и сравнить с доходом аналогичной целевой группы, не участвующей в проекте»*

Первый вариант целей фиксирует изменения экономической составляющей влияния проекта во времени, второй вариант позволяет более точно увидеть влияние проекта на показатель. Безусловно, сбор данных во втором варианте более затратный.

В обоих случаях мы используем методологию эконометрической науки. Она позволяет строить прогнозы на базе имеющихся данных, разрабатывать сценарии и достоверно проверять гипотезы о влиянии. Эконометрика представляет собой единство трех составляющих – статистики, экономической теории и математики. Надо понимать, что с одной стороны, есть экономические законы в виде математических соотношений, а с другой стороны, - эконометрика, которая осуществляет опытную проверку этих законов на базе традиционных математико-статистических методов.

Если НКО решает проводить глубокую оценку взаимосвязей проекта с экономическими показателями, либо проводить проверку гипотез о влиянии проекта на те или иные факторы экономического характера, то она должна быть готова к строгому сбору количественной статистики. В условиях неопределенности и недостатка информации, только при корректном сборе данных

можно говорить о дальнейшем применении современных методов эконометрического исследования как на макро так и на микроуровнях. Более детально мы рассмотрим данную методологию в отдельных главах.

УНИКАЛЬНЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ПРОФИЛЬ (УОП) КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ

По итогам исследования современных методов оценки социально-экономического воздействия НКО, нами была разработана методика построения уникального оценочного профиля (УОП). В зависимости от итогов, полученных в результате оценки по данному профилю, каждой организации можно рекомендовать границы использования экономических моделей. Экономическая составляющая будет дополнительным фактором, определяющим рекомендации оценочных методик. УОП можем назвать первым базовым элементом для выбора модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО.

Предпосылками создания уникального оценочного профиля 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 13 критериям:

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*
13. *Ресурсы проведения оценки*

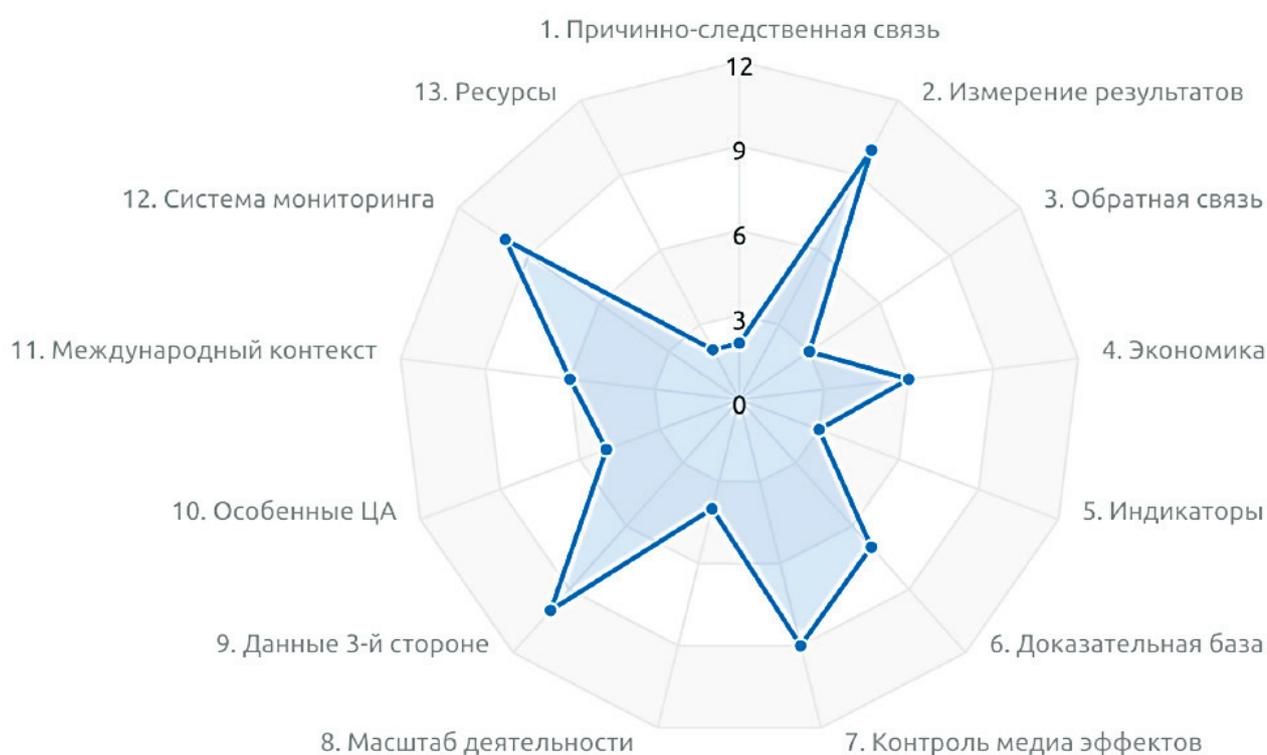
Интерактивный вариант УОП доступен на сайте iprast.ngo.ru в разделе “Методики”. Каждый из критериев сопровождается детальным описанием его значения и того, что значат крайние полюса его оценки. Таким образом, все участники имеют список заданных критериев оценки и общие описания значений каждого критерия. После индивидуально 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 основания для разработки модели оценки данного проекта. Условно, оценки разделяются на низкие, средние (пограничные) и высокие.

Критерии УОП разделены на несколько кластеров.

Кластер А. Стратегический выбор

- *Критерий 1. Определенность причинно-следственной связи*
- *Критерий 2. Возможность контроля результатов на уровне воздействия (outcome)*
- *Критерий 8. Масштаб деятельности организации (характеристики охвата ЦА)*
- *Критерий 10. Вовлеченность особенных целевых аудиторий, имеющих ограничения в предоставлении обратной связи*

Кластер В. Внутренние ресурсы и развитие

Критерий 3. Возможность получения обратной связи от благополучателей

Критерий 5. Наличие системы индикаторов для описания результатов

Критерий 6. Наличие доказательной базы социальной технологии

Критерий 7. Наличие системы оценки и контроля медиа эффектов

Критерий 12. Наличие системы регулярного сбора данных для проведения мониторинга

Кластер С. Внешний контекст / запрос на оценку

Критерий 4. Необходимость измерений экономических показателей

Критерий 9. Необходимость предоставления данных об эффективности третьей стороне

Критерий 11. Необходимость включения проекта в международный контекст

Критерий 13. Ресурсы проведения оценки

Кластер А задает содержание того, что может быть включено в оценку. Кластер В задает базовые элементы, которые данная оценка должна включать, и соответственно, низкие оценки по каждому из включенных в данный кластер критерию предполагают “автоматическую” рекомендацию по его усилению. Кластер С задает условия проведения

оценки и таким образом - “шлифует” выбранные технологии и подходы, а также в том числе - определяет роль и значение задачи, связанной с оценкой экономического воздействия проекта.

В зависимости от сочетания оценок по критериям, 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 Таблице 3 приведено влияние каждого критерия оценочного профиля на использование социально-экономических методов оценки. По ней можно, получив свой профиль, предварительно понять, какие методы и в каком виде применимы к социальному проекту, а какие будет затруднительно использовать, даже при внутреннем запросе.

При нецелесообразности экономического моделирования по итогам оценки через УОП можно сфокусироваться на повышении баллов по ключевым критериям профиля. Это в последующем расширит эконометрический инструментарий, которым сможет пользоваться организация.

ТАБЛИЦА 3.
ВЛИЯНИЕ КРИТЕРИЕВ УОП НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ОЦЕНКУ ЭФФЕКТА ПРОЕКТА

№	Критерий	Влияние на экономическую оценку	балл 0	балл 10
1	Определенность причинно-следственной связи	При наличии экономических показателей в причинно-следственной связи можно построить уравнение регрессии (вывести функцию влияния параметров на экономический показатель)	Экономическая оценка нецелесообразна	Функция для расчета экономического эффекта
2	Возможность измерения результатов на уровне outcome	Экономка по результату outcome/outputs	В оценку идут outputs (сумма непосредственно предоставленных благ, оценка труда волонтеров и т.п.)	Оцениваем outcome (статистическое подтверждение изменений экономических показателей до/после проекта, либо групп внутри/вне проекта; построение модели, отражающей зависимость экономического показателя (например, дохода/расхода) от факторов, на которые оказал влияние проект
3	Возможность получения обратной связи от благополучателей	Влияние на уровне источника данных	Есть ли альтернативный источник по оцениваемым показателям?	Больше показателей для оценки экономического эффекта
4	Необходимость измерений экономических показателей	Ключевой фактор выбора оценки	Оценка не нужна	Оценка нужна
5	Наличие системы индикаторов для описания результатов	При наличии экономических индикаторов оценка сводится в конкретное русло (оцениваем индикаторы). На стадии планирования проекта рекомендовано.	Разработка индикаторов для экономической оценки постфактум	Оценка по индикаторам
6	Наличие доказательной базы социальной технологии	Желательное условие для эконометрического моделирования	Оцениваем в условиях отсутствия доказательной базы, принимая риски	Оцениваем, опираясь на базу
7	Наличие системы оценки и контроля медиа эффектов	Прямой связи нет. Можно в дальнейшем рассмотреть варианты конверсии охвата ЦА в нужный экономический параметр (но необходимо понять целесообразность ввиду слабой связи между показателями)	Прямой связи нет	Прямой связи нет
8	Масштаб деятельности организации (характеристики охвата ЦА)	Определяет ограничения в методологии эконометрических моделей (на маленьких массивах могут быть сложности с достоверностью результатов)	Не рекомендованы эконометрические методы	Разнообразие инструментария для оценки
9	Необходимость предоставления данных об эффективности третьей стороне	Прямой связи нет	Прямой связи нет	Прямой связи нет
10	Вовлеченность особенных ЦА, имеющих ограничения в предоставлении обратной связи	Прямой связи нет	Прямой связи нет	Прямой связи нет
11	Необходимость включения проекта в международный контекст	Прямой связи нет	Прямой связи нет	Прямой связи нет
12	Наличие системы регулярного сбора данных для проведения мониторинга	Влияние на уровне источника данных	Есть ли альтернативный источник по оцениваемым показателям?	Больше показателей для оценки экономического эффекта
13	Ресурсы проведения оценки	Определяет масштаб и сложность методологии для самооценки/оценки экономических эффектов	Самооценка экономического эффекта по базовому конструктору	Внешняя оценка/внешняя или внутренняя разработка подробной методологии для конкретного проекта

МОДЕЛИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ ПО ВИДАМ ПОТОКОВ МАТЕРИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ

Вторым базовым элементом для построения модели оценки экономического эффекта проектов НКО мы определили типологию экономической направленности самих проектов (по видам потоков материальной ценности).

Мы выделили четыре основных типа проектов, которые приведены в Таблице 4. Отнесение к тому или иному типу проекта может быть произведено самой организацией, по аналогии с приведенными далее примерами. Строгой классификации нет, экономические методы оценки первого и

второго уровня могут быть применены на третьем и четвертом уровнях. Но ключевым моментом при отнесении проекта к тому или иному типу должно быть понимание, в каком виде данный проект рождает поток материальной ценности и растянут ли данный поток во времени, а также будет ли он иметь пролонгированный или расширяющийся эффект после реализации проекта.

Ответить на эти вопросы можно по приведенной в Приложении 1 блок-схеме, а далее определить свой способ оценки.

ТАБЛИЦА 4.
ТИПЫ ПРОЕКТОВ ПО ВИДУ ПОТОКОВ МАТЕРИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ

Тип проекта по нацеленности на экономический эффект	Уровень модели экономической оценки
Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Определение "ценности" услуги для ЦА.
Внедрение инструмента повышения экономической эффективности ЦА	2 Уровень: Оценка целевых проектных экономических показателей outputs и outcome (уровень дохода, как основа). Определение моделей развития показателей.
Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияний факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (пост-эффект).
Просветительский проект: знание, отношение, поведение	4 Уровень: Прямой связи с экономическим результатом нет. Оценка по запросу (консамерский вариант оценки)

Разберем в деталях варианты расчетов для всех четырех типов проектов.

Тип проекта «адресная помощь»

Адресная помощь - это набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ ситуативной проблемы.

К примерам подобных проектов можно отнести следующие:

Сбор средств для населения, пострадавшего в результате катастрофы или военного конфликта.

Организация питания для бездомных.

Оборудование «семейных комнат» в детских больницах.

Отлов, стерилизация, вакцинация бездомных животных.

Оказание квалифицированной медицинской, психологической, юридической поддержки семьям тяжелобольных пациентов.

Можно привести еще множество примеров проектов и НКО этого типа.

Относится ли ваш проект к данному типу?

Получить ответ на данный вопрос можно, посмотрев примеры и изучив блок-схему в Приложении 1. Если ваш проект по классификации был отнесен к другому типу, вы все равно можете использовать оценку первого уровня моделей. Эта оценка является базовой для всех. Главное - описать все ценностные потоки вашего проекта и перевести их в денежный эквивалент.

Первый уровень оценки сводится к оцифровке сокращения регулярных расходов целевой аудитории или государства на купирование решенной проблемы, либо переводу полученной целевой аудиторией услуги в денежный эквивалент. Далее суммарный денежный эффект проекта можем использовать как абсолютную экономическую оценку, либо пересчитать его в относительную оценку – показатель социального возврата на инвестиции.

Показатель социального возврата на инвестиции подробно описан в методическом пособии «Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI)», выпущенного в 2012 году CAF Russia. Это исправленная и дополненная версия Руководства 2009 года, опубликованного Секретариатом кабинета министров Великобритании. Всем, кто хочет качественно изучить подходы к оценке

SROI, рекомендуем это пособие к изучению.

Его также можно найти в библиотеке нашего сайта, посвященного оценке влияния impact.ngo.ru. Ниже опишем лишь основы расчета данного показателя.

Методика SROI состоит в корректном расчете соотношения «затраты–выгоды». Например, соотношение 3:1 (SROI = 3) означает, что каждый вложенный 1 рубль в некий проект или деятельность, дает нам 3 рубля в виде созданных этим проектом или деятельностью социальных ценностей.

Существуют два типа оценки социального возврата на инвестиции:

1. оценочный (evaluative SROI) — когда коэффициент SROI рассчитывается ретроспективно на основании фактических результатов, которые уже были достигнуты;
2. прогнозный (forecast SROI) — когда мы пытаемся предсказать, какой объем социальных ценностей будет создан, если наша деятельность достигнет запланированных результатов

Прогнозная оценка SROI особенно полезна на этапе планирования деятельности. Благодаря ей можно понять, как максимизировать воздействие социальных инвестиций, и определить, какие показатели нужно будет отслеживать и измерять в ходе реализации проекта или деятельности.

Для оценки денежного эквивалента SROI базируется на следующих принципах:

1. Вовлекать стейкхолдеров.
2. Понимать изменения.
3. Оценивать то, что действительно важно.
4. Анализировать только существенные изменения.
5. Не преувеличивать свой вклад.
6. Действовать прозрачно.
7. Подтверждать полученные результаты.

В процессе анализа SROI выделяют шесть этапов.

1. Выбор объекта анализа и определение ключевых стейкхолдеров. На этом этапе важно задать четкие рамки анализа SROI и определить, кто будет участвовать в процессе оценки и каким образом это участие будет организовано.
2. Составление карты результатов. Совместно со стейкхолдерами вы разработаете карту результатов или теорию изменений, которая будет показывать

связи между вкладами (inputs) в проект или деятельность, его продуктами (outputs) и конечными результатами (outcomes).

3. Подтверждение результатов и монетизация. На этом этапе происходит сбор данных, чтобы подтвердить или опровергнуть достижение результатов, а затем проводится подбор денежных эквивалентов результатов, которые не имеют общепризнанной рыночной стоимости (монетизация).

4. Оценка воздействия. После того как были собраны данные о результатах проекта или деятельности и проведена их монетизация, из анализа исключаются те изменения, которые произошли бы в любом случае или которые стали возможны в результате воздействия других факторов.

5. Расчет SROI. На этом этапе все положительные результаты проекта или деятельности в денежном выражении суммируются, из них вычитаются все выявленные в процессе анализа отрицательные результаты и полученный итог сопоставляется с общей суммой инвестиций в проект или деятельность. На этом этапе также проводится анализ чувствительности построенной модели социального возврата на инвестиции к изменениям различных ее компонентов.

6. Отчет, обсуждение и использование результатов. Этот очень важный последний этап анализа, о котором часто забывают, включает представление полученных результатов стейкхолдерам и их обсуждение, а также принятие решений и конкретные действия на основании результатов оценки SROI. Кроме того, на этом этапе может проводиться независимая верификация отчета об оценке SROI, а инструменты сбора данных о результатах проекта или деятельности могут использоваться организацией в дальнейшем на постоянной основе, чтобы анализировать изменения SROI во времени и под воздействием других факторов.

Оценка затратной части

Стоимость финансовых вложений, как правило, легко установить, особенно если речь идет об отдельном контракте или гранте. Но при этом следует помнить, что в расчетах нужно учитывать общую стоимость оказания услуги. В некоторых случаях имеют место другие вложения в деятельность, в том числе неденежные, которые необходимо оценить. Когда вы анализируете социальную ценность,

созданную в результате деятельности, которая финансируется из нескольких источников, необходимо провести предварительный анализ расходов на эту деятельность. Избегайте удвоения при учете затрат. Убедитесь в том, что все учтенные вами вклады действительно используются для осуществления анализируемой деятельности. Возможно, ваша организация использует на эти цели не все полученное финансирование; в этом случае «излишек» средств — это финансирование, которое не является необходимым для ведения анализируемой деятельности. Тогда нужно уменьшить соответственно сумму вкладов в деятельность на размер «излишка».

Оценка «ценностей» (выгод)

Для монетизации выгод проектной деятельности необходимо организовать сбор данных, на которых мы будем строить денежный эквивалент «ценности» проекта. Используйте по возможности данные, которые ваша организация уже собирает, а также доступные данные из других открытых источников (например, Росстат, портал “Если быть точным”, данные Единого архива социологических и экономических данных НИУ ВШЭ и другие). Собирать данные о результатах после завершения проекта очень дорого и сложно, поэтому, возможно, вам придется довольствоваться имеющимися и информацией стейкхолдеров о произошедших с ними изменениях. Новые данные, как правило, можно собрать у людей, которые принимали непосредственное участие в создании социальных ценностей (например, участников или сотрудников проекта), причем силами вашей организации.

Возможно, вам удастся договориться с местной государственной или частной организацией, которая проводит опросы, чтобы они включили ваши вопросы в свои анкеты.

Наиболее распространенные методы сбора первичных данных:

- индивидуальные интервью;
- документирование информации (кейсы);
- фокус-группы;
 - семинары и дискуссии;
 - анкетирование (лично, по телефону, по почте, через интернет).

Часто на этом этапе возникает вопрос о рекомендуемом размере выборки ваших стейкхолдеров. На него нет единственно верного ответа. Если вы работаете с 20 молодыми людьми, вам

следует попробовать поговорить с каждым. Если численность ваших стейкхолдеров — несколько тысяч, вам следует использовать репрезентативную выборку и статистический контроль, чтобы подтвердить ваши выводы. Если вы не можете это сделать, рекомендуется использовать приемлемый для вас и вашего бюджета размер выборки. Можно использовать различные проверенные калькуляторы выборок, например, конструктор онлайн-опросов QUESTIONSTAR. Далее приведем пример типичного расчета.

Объем выборки, которая даст достоверный результат оценки с заданными вами параметрами можно рассчитать с помощью электронного калькулятора: <https://allcalc.ru/node/100>

В поля калькулятора необходимо ввести:

1. Размер вашей генеральной совокупности (полное количество людей-участников проекта, которые могли бы дать оценку показателя, общее количество людей, получивших услуги и т.п.)
2. Доверительную вероятность (рекомендуется 95%) – это вероятность получить на данном количестве выборки результат, соответствующий данным всей совокупности.
3. Доверительный интервал (рекомендуется 5%) – это рамки для оцениваемого параметра (плюс-минус отклонения).

ПРИМЕР 1.

Вводим данные и нажимаем – «Расчитать». Калькулятор выдает число 370. Это значит, что для качественной оценки показателей у 10000 участников проекта, необходимо провести опрос или сбор данных по выборке 370 человек.

Если при тех же значениях доверительной вероятности и доверительного интервала мы оценим выборку для генеральной совокупности в 1000 человек – расчетная выборка составит – 278 человек. Чем меньше генеральная совокупность, тем большую ее долю необходимо вовлекать в выборку для качественного результата.

Определившись с количеством людей для выборки, нужно случайным образом выбрать конкретных людей из общего списка генеральной совокупности и организовать по ним сбор данных.

В ряде проектов мы можем собирать данные в денежном эквиваленте непосредственно в ходе опросов. Например, как увеличился доход участников проекта, как снизились траты на поддержку здоровья, а, следовательно, увеличились траты на другие области жизни, улучшающие ее качество

и т.п. Спросите заранее свою целевую аудиторию, что экономически поменялось в их жизни по мере участия в вашем проекте. И на основе их ответов определяйте показатели и собирайте информацию.

Одним из наиболее распространенных методов социального учета стала расширенная оценка добавленной стоимости (Expanded Value Added Statement, или EVAS), это абсолютная оценка денежной «выгоды» проекта.

Выгоды можно разделить на 3 части:

- а) первичные результаты — стоимость прямых услуг, которые организация оказала клиентам;
- б) вторичные результаты — стоимость косвенных результатов, полученных благополучателями (например, развитие определенных навыков в процессе оказания прямых услуг);
- в) третичные результаты — стоимость косвенных результатов, которые распределяются на сообщество в целом и всех, кто не является непосредственными благополучателями.

В случае, когда экономических изменений в их жизни целевой аудитории, связанных с проектом, явно не наблюдается, то необходимо прибегнуть к методике монетизации социальных ценностей. И опять обратимся к руководству по расчету SROI, опубликованному CAF Russia.

Монетизация заключается в стоимостной оценке того, что традиционно не имеет рыночной стоимости. Все цены, которые мы используем в повседневной жизни, являются приблизительными обозначениями — прокси (proxy variable) — ценности, которую приобретают и передают соответственно покупатель и продавец в результате транзакции. При этом потребительская ценность будет разной для разных людей в разных ситуациях. Для определенных товаров, например пакета молока, существует общепринятое представление о цене, и она используется на рынке достаточно последовательно. Если же, например, мы говорим о продаже дома, спектр цен будет значительно шире. А в случаях с инновационными продуктами, которые не имеют эквивалентов и не были ранее представлены на рынке, их может быть не с чем сравнить. Потребительская ценность, по сути, субъективна. Рынок выступает в данном случае в роли посредника, связывая людей, чьи представления о потребительской ценности тех или иных товаров совпадают. В некоторых случаях это более очевидно, чем в других. Однако даже в том случае, когда цены стабильны и нам кажется, что они отражают «объективную» или «подлинную» потребительскую ценность товаров, это на самом деле не так. Вернемся к нашему примеру с продажей дома. Его потребительская ценность будет зависеть от того, кто ее оценивает. Если вы продаете дом, у вас есть представление о том, сколько вы хотели бы за него получить, и это отражает ценность дома для вас. Если же кто-то хочет купить ваш дом, у него есть свои представления о том, сколько он готов за него заплатить, и эта сумма является отражением ценности дома для покупателя. Функция рынка заключается фактически в том, чтобы связывать покупателей и продавцов, чьи представления о ценности тех или иных товаров в данный момент совпадают. Это совпадение называется «открытием цены» (price discovery), однако в процессе не выявляется некая «истинная» или «неоспоримая» ценность: скорее происходит взаимодействие людей, которые в широком смысле согласны, сколько стоит определенный товар. Аналогично происходит оценка социальных ценно-

стей. Единственное отличие заключается в том, что они не являются рыночными товарами и, соответственно, к ним, возможно, неприменим процесс «открытия цены». Однако это вовсе не означает, что эти социальные «товары» не имеют ценности для людей. Если кто-то хочет купить дом, но его никто не продает, это не значит, что он не имеет для ценности или у покупателя нет о ней представления. Аналогично, если организация создала для местных жителей парк, куда теперь может ходить на прогулку местный житель, он тоже имеет ценность для жителя несмотря на то, что ему не пришлось за него платить. В анализе SROI финансовые прокси используются для определения ценности нерыночных товаров для различных стейкхолдеров. Как люди могут быть не согласны по поводу стоимости товара, который представлен на рынке (и сделка в этом случае не состоится), разные стейкхолдеры могут иметь разные представления о ценности разных социальных результатов для них. Используя стоимостную оценку этой ценности в виде финансовых прокси и суммируя данные, полученные от разных стейкхолдеров по разным результатам, мы получим приблизительную оценку социальной ценности, полученной в результате нашей деятельности.

Монетизация давно и повсеместно используется в экономике здравоохранения и защиты окружающей среды. Иногда монетизацию провести достаточно просто, например если мы имеем дело с экономией расходов. Это происходит, например, если вы оцениваете результат, связанный с улучшением здоровья людей, с точки зрения государства. В этом случае, в качестве финансового прокси, вы можете использовать стоимость визита к врачу. Иногда, в таком случае, на самом деле экономии не происходит, потому что масштаб программы слишком мал, чтобы значительно отразиться на государственных расходах, но этот результат всё равно имеет определенную ценность, в том числе в денежном выражении. Обратная сторона экономии — рост доходов. Рост доходов людей за счет зарплат или рост доходов государства за счет налогов — наиболее очевидные примеры. В этом случае следует быть осторожным, чтобы не возникло дублирования результатов. Например, если человек устраивается на работу, у него увеличиваются доходы и государство начинает получать больше налогов. В этом случае доход человека следует учитывать после вычета налогов, которые получит государство. При трудоустройстве у человека

и государства не обязательно возрастают доходы. Например, рост доходов сотрудника может нивелироваться за счет роста налогов или потери пособий, которые он получал. Для государства рост собираемых налогов приведет к росту его доходов только в том случае, если никто в стране не потеряет работу и общая занятость возрастет. Тем не менее, для государства трудоустройство этого человека все равно может представлять определенную ценность, например в связи со снижением социального неравенства.

Помните, что в данном случае мы говорим о финансовых прокси, поскольку некоторые результаты никак не связаны с экономией или дополнительными доходами в денежном выражении. Тем не менее, для некоторых стейкхолдеров, например, доноров, вам будет важно продемонстрировать экономию средств. Если вы хотите сделать это убедительно, вам необходимо строго подойти к процессу оценки и ознакомиться с рекомендациями по маргинальным издержкам и переносу результатов (displacement). Информация об издержках может оказаться для вас полезной, но, возможно, ее придется рассчитать отдельно.

Для монетизации также можно использовать некоторые особые техники: метод заявленного предпочтения (stated preference) или условной оценки (contingent valuation). Тут нужно спрашивать у людей напрямую, как они оценивают те или иные результаты по сравнению с товарами, которые имеют рыночную стоимость, или сколько они готовы заплатить, чтобы получить что-то либо, наоборот, чего-то избежать. В рамках данного подхода оценивается желание платить или получить компенсацию за некое гипотетическое благо. Например, вы можете спросить людей, во сколько они оценивают снижение шума от самолетов в своем городе — сколько они готовы за это заплатить. И наоборот, вы можете спросить, за какую компенсацию они были бы готовы смириться с ростом преступности в их районе.

Метод выявленного предпочтения (revealed preference) предполагает проведение монетизации на основании рыночной стоимости определенных товаров. Наиболее распространенная техника выявления предпочтений — анализ расходов. Во многих странах службы государственной статистики публикуют информацию о расходах домохозяйств, которые подразделяются на категории «досуг», «медицинские расходы», «ремонт жилья» и т. п. Несмотря на некоторые не-

достатки метода, в том числе связанные с тем, что он исключает стоимость государственных услуг, он тоже может оказаться полезным.

Одна из форм выявленного предпочтения — гедонистическое ценообразование — метод, в рамках которого оценка проводится посредством анализа составляющих цены некоторого продукта или услуги. Этот метод можно использовать для оценки влияния окружающей среды на стоимость жилья. Например, с его помощью мы можем узнать стоимость чистого воздуха (или, наоборот, загрязнения), проанализировав, насколько дороже стоит дом в районах с чистым воздухом или насколько дешевле обойдется покупка такого дома в районе, где воздух загрязнен. Один из примеров такого рода оценки — разница в зарплатах людей, работа которых предполагает некоторую степень риска, дающая представление о том, как они оценивают для себя этот аспект жизни.

Еще один подход к монетизации основан на том, что люди в целом готовы преодолеть некоторое расстояние или потратить время, чтобы получить доступ к некоторым товарам и услугам, которые ценны в их восприятии. Это неудобство, с которым они готовы мириться, можно выразить в денежном эквиваленте и получить примерную оценку выгод, приобретаемых людьми с указанными товарами и услугами. Этот метод называется методом транспортных расходов/временных затрат (travel cost/time value).

При определении финансовых прокси важно помнить, что нас не интересует, происходит ли на самом деле передача денег. Нам также не важно, могут ли стейкхолдеры позволить себе что-то купить: оно может быть ценным для них вне зависимости от этого. Мы предполагаем, что здоровье имеет одинаковую ценность для людей независимо от их уровня доходов. Поэтому, например, вы можете решить использовать среднюю стоимость медицинской страховки в качестве финансового прокси для результата, связанного с улучшением здоровья детей в учреждениях. Не важно при этом, что дети не смогут купить себе медицинскую страховку. Наш прокси дает общее представление о том, какую ценность здоровье имеет для людей. Все перечисленные методы монетизации имеют свои слабые стороны, и нет четких рекомендаций по поводу того, какой из них следует использовать в данной ситуации. Они приведены, чтобы помочь вам подобрать финансовые прокси. Однако этот

этап исследования потребует от вас творческого подхода и исследовательской работы. Менеджмент НКО гораздо больше привык оперировать социальной ценностью того, что реализуется в проектах. Ведь социальные проблемы – это основное поле приложения сил некоммерческих организаций. Сокращение таких проблем, точечное улучшение жизни целевых групп — это то, что в первую очередь показывает результативность проекта. Этим мыслит и в этом обычно живет сознание организаторов социальных проектов. Но, если вы перешли к этапу, когда вам стали интересны методики экономического влияния ваших социальных проектов, то учитесь смотреть на любые цели и мероприятия проектов под призмой создания материальных потоков, как это делает любой экономист. Тогда постепенно навык монетизации социальных эффектов станет для вас легким и привычным. Калькулятор для расчета SROI можно составить самостоятельно на основе нижеперечисленных формул. Можно воспользоваться готовым шаблоном, который мы опубликовали в Google таблицах, его можно найти по ссылке:



Входящая информация для расчета:

Расчет явной экономической составляющей проекта:

Затраты проекта, руб - сумма вложенных на реализацию проекта средств.

Название предоставленной услуги (за каждой услугой фиксируем номер – i)

Стоимость данной услуги на рынке, руб (S) – необходим поиск по общедоступным источникам.

Количество случаев предоставления i-ой услуги (K)

Количество оказанных услуг за проект (N)

Формула расчета экономического эффекта в абсолютном, руб

$$ABS\ effect\ 1 = \sum Ki * Si, \text{ где } i=1...N$$

Расчет «ценностной» составляющей проекта

Название предоставленной услуги (за каждой услугой фиксируем номер – i)

Стоимость данной услуги по итогам монетизации, руб (S) – итоги вашего подбора финансовых прокси (сколько готовы заплатить за результаты проекта/ стоимость расходов, которые понесла бы ЦА без проекта и т.п.)

Количество случаев предоставления i-ой услуги (K)

Количество оказанных услуг за проект (N)

Формула расчета экономического эффекта в абсолютном, руб

$$ABS\ effect\ 2 = \sum Ki * Si, \text{ где } i=1...N$$

Общая абсолютная оценка экономического эффекта, руб

$$ABS\ effect = ABS\ effect\ 1 + ABS\ effect\ 2$$

Далее считаем социальный возврат на инвестиции:

$$SROI = ABS\ effect / \text{Затраты проекта}$$

Мы предлагаем расчет SROI без применения ставки дисконтирования, поскольку данный механизм, на наш взгляд, более оправдан к оценке чистых денежных потоков. В таком случае деньги будущих периодов действительно менее ценны, чем деньги в настоящем моменте. В социальных «ценностях» зачастую происходит наоборот, поток «ценностей» растет со временем. Если кому-то интересна данная тема, то можно более глубоко ознакомиться с ней на страницах руководства по расчету SROI от CAF Russia.

ДАННЫЕ И ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ДЛЯ ВТОРОГО И ТРЕТЬЕГО ТИПА ПРОЕКТОВ

Для моделей второго и третьего типа проектов возможно применение более сложных методик, построенных на массивах статистических данных. Статистические данные могут быть представлены в виде следующих типов данных: временных рядов и пространственных данных.

Временные ряды – это тип данных, характеризующий один и тот же объект исследования в различные периоды времени. Примером могут служить месячные, квартальные, годовые данные о каком-то конкретном экономическом показателе. Пространственные данные – это значения экономического показателя в разрезе разных сопоставимых объектов исследования, но зафиксированные в одно и то же время. Например, данные о безработице по федеральным округам за 2021 год, о средних доходах населения в разных городах в 2020 году и т.п.

На основе статистических данных мы можем построить систему одновременных уравнений. Такая система содержит в себе эндогенные и экзогенные переменные. Эндогенная переменная y – это зависимое значение, число которого равняется количеству уравнений в системе. Другими словами, эндогенные (внутренние) переменные – это те показатели, чье поведение (динамику) мы хотим изучать и моделировать. Это неизвестные переменные. Экзогенные переменные x – это независимые известные значения, что влияют на эндогенные переменные. Другими словами, экзогенные (внешние) переменные – это известные нам собранные значения факторов, на основе которых мы хотим определить изменение нашего ключевого показателя (например изменение дохода целевой аудитории). В этом случае y – оцениваемый доход, x – возраст, пол, уровень образования, время и т.д. Подробно со всеми эконометрическими моделями можно ознакомиться в любом учебнике по эконометрике. Мы можем предложить один из современных вариантов, изложенных в доступной форме – учебник по эконометрике О.И. Хайруллиной, О.В. Баяновой (Пермь, 2019), на основе которого сформированы краткие выкладки ниже.

В настоящее время используется три основных класса эконометрических моделей: модели временных рядов, регрессионные модели с одним уравнением и системы одновременных уравнений.

К моделям временных рядов относятся модели тренда и сезонности, адаптивного прогноза и авторегрессии. Тренд представляет собой устойчивое изменение уровня показателя в течение длительного времени. Сезонность характеризует устойчивые внутригодовые колебания уровня показателя. Регрессионные модели с одним уравнением по виду функции делятся на линейные и нелинейные. Линейная регрессионная модель показывает зависимость одной переменной от другой или нескольких других. Нелинейная регрессионная модель использует комбинацию параметров модели, которая зависит от одной и более независимых переменных. Система одновременных уравнений – это совокупность эконометрических уравнений, в которых одни и те же переменные расположены в правых и левых частях разных уравнений системы.

Эконометрические модели, которые активно применяются в исследованиях в настоящее время, можно объединить в три группы:

1. По характеру используемых данных – статические и динамические. Статические модели основаны на одновременных данных по совокупности объектов, динамические модели – на временных рядах;
2. По составу – комплексные и некомплексные. Комплексные модели отражают связи между макроэкономическими показателями на всех стадиях процесса воспроизводства. Некомплексные – исследуют конкретные проблемы за необходимый временной промежуток.
3. По целям применения – аналитические, имитационные и прогностические.

Построение любой эконометрической модели последовательно проходит ряд этапов:

1. Постановка цели исследования и набора экономических переменных.
2. Определение сущности экономического показателя, а также формирование и формализацию априорной (известной до начала моделирования) информации.
3. Регистрация значений, участвующих в модели факторов и показателей.

4. Обнаруженные связи и соотношения выражаются в математической форме; устанавливается список экономических переменных и взаимосвязи экзогенных и эндогенных переменных; производится формулировка исходных предпосылок и ограничений модели.

5. Выбор общего вида модели и выявлением входящих в нее связей.

6. Проведение статистический анализ модели, дается оценка ее параметров при помощи статистических методов (например, регрессионного анализа).

7. Этап верификации модели предполагает проверку адекватности модели и точности расчетов.

Говоря о конкретных математических уравнениях, которые мы используем для оценки в эконометрических моделях хотелось бы сделать акцент на особенности связей между переменными. Те, кто часто не оперирует в своей деятельности подходами статистической науки, обычно под связью переменных подразумевает функциональную связь. Это привычная нам причинно-следственная последовательность. Величина зависимой переменной получается однозначно и точно. Например, при вкладе на 1 год 1000 рублей под 10% годовых, мы получим сумму 1100 рублей на выходе или 100 рублей дохода. Доход – это y , данная переменная зависит от суммы вклада x (при условии, что банковская ставка и время неизменны). Меняя значения x , мы всегда точно оцениваем y . В эконометрических моделях, точные функциональные связи редки. В эконометрике чаще используются статистические (стохастические) связи.

Статистическая (стохастическая) связь – это такая связь между признаками, при которой для каждого значения признака-фактора x признак-результат y может в определенных пределах принимать любые значения с некоторыми вероятностями; при этом его статистические (массовые) характеристики (например, среднее значение) изменяются по определенному закону.

Статистическая связь имеет вероятностную основу потому, что:

1) на результативный признак оказывают влияние не только фактор (факторы), учтенные в модели, но и неучтенные или неконтролируе-

мые факторы;

2) неизбежно существуют ошибки измерения значений признаков.

Поэтому, трактуя оценку, полученную на базе эконометрического моделирования, нужно опираться на вероятностный подход.

Также надо различать регрессионный и корреляционный анализ. Регрессионный анализ направлен на выражение изучаемой зависимости в виде аналитической формулы с предварительным выделением зависимых и объясняющих переменных. Корреляционный анализ ставит своей целью проверку наличия и значимости линейной зависимости между переменными без разделения переменных на зависимые и объясняющие.

Для желающих разобраться в методах математической статистики, которые лежат в базе эконометрической науки, но на понятных бытовых примерах, можем порекомендовать книгу Владимира Савельева «Статистика и котики».

Мы далее разберем только парную линейную регрессию и модели с фиктивными переменными, как самые простые для апробирования методы оценки, при старте «самооценки с нуля».

УРАВНЕНИЕ ПАРНОЙ ЛИНЕЙНОЙ РЕГРЕССИИ

Парная регрессия – это уравнение, описывающее статистическую связь между парой переменных: зависимой переменной y и независимой переменной x .

Целью парной регрессии является количественное описание взаимосвязей между экономическими переменными.

Рассмотрим простейшую модель парной регрессии – линейную регрессию. Линейная регрессия сводится к нахождению уравнения вида:

$y = a + b \cdot x + \epsilon$, где y – зависимая переменная; x – независимая переменная; a и b – коэффициенты уравнения (a – свободный член регрессии; b – коэффициент регрессии, который измеряет, на сколько единиц в среднем изменится y при изменении фактора на одну единицу; ϵ – случайная ошибка).

Решение статистической задачи состоит в нахождении таких коэффициентов a и b , которые после подстановки в уравнение позволяет по заданным значениям фактора x находить теоретические значения результативного признака – y .

Случайная величина или возмущение, включает влияние неучтенных в модели факторов, случайных ошибок и особенностей измерения. Ее присутствие в модели обусловлено тремя источниками: спецификацией модели; выборочным характером исходных данных; особенностями измерения переменных. Наибольшую опасность в практическом использовании методов регрессии представляют ошибки измерения.

При построении уравнения регрессии также смотрят на тесноту связи между x и y . Ее отражает коэффициент парной корреляции. Его значение может варьироваться от -1 до 1 . При значении коэффициента корреляции от $0,3$ до $0,5$ связь между переменными слабая, при значении от $0,5$ до $0,7$ связь умеренная, при значении свыше $0,7$ связь тесная. При значении, равном нулю, связь отсутствует. Положительное значение коэффициента свидетельствует о наличии прямой связи, а отрицательное – обратной связи. Прямая связь характеризуется тем, что с увеличением факторного признака (x) произойдет увеличение результативного признака (y). И, наоборот, при отрицательной связи рост факторного признака приводит к снижению результативного признака.

Рассмотрим пример применения уравнения линейной регрессии.

Рассматриваем целевую аудиторию – семьи

с детьми с ОВЗ, посещающие реабилитационные занятия в рамках некоммерческого проекта. Задача: определить зависимость среднемесячных расходов семей на медицинские услуги (включаем посещение психолога, мед. учреждения, покупку лекарственных препаратов и т.п. ограничивая рамками заболевания, которое обозначено в реабилитации) от количества часов, проведенных в некоммерческом реабилитационном центре в месяц. Другими словами, мы предполагаем, что семьи, посещающие наш центр на регулярной основе, имеют меньше проблем со здоровьем, следовательно сокращают дополнительные траты на его восстановление. Зависимая переменная y – среднемесячные траты семьи на медицинские услуги. Независимая переменная-фактор x – количество часов, проведенных в центре в месяц.

Для упрощения примера предположим, что в наш центр ходит всего 25 семей и мы смогли получить данные по всем. В обычном случае мы бы взяли выборку из общего количества.

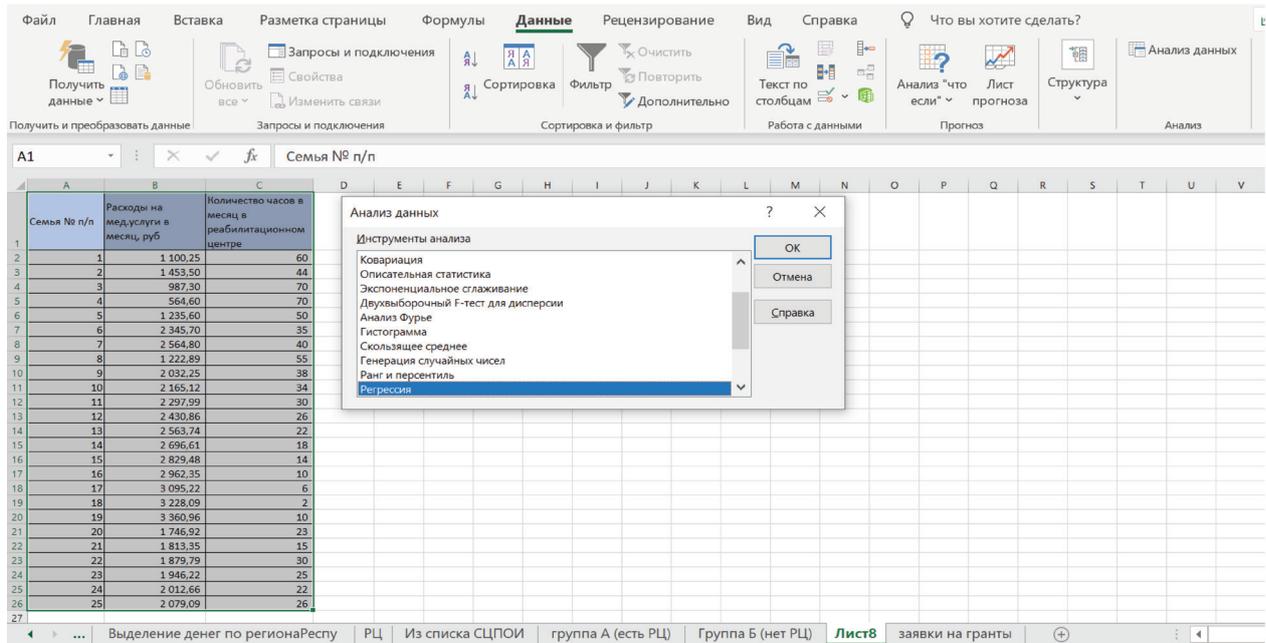
Итоговые данные для построения модели регрессии:

Семья № п/п	Расходы на мед. услуги в месяц, руб	Количество часов в месяц в реабилитационном центре
1	1 100,25	60
2	1 453,50	44
3	987,30	70
4	564,60	70
5	1 235,60	50
6	2 345,70	35
7	2 564,80	40
8	1 222,89	55
9	2 032,25	38
10	2 165,12	34
11	2 297,99	30
12	2 430,86	26
13	2 563,74	22
14	2 696,61	18
15	2 829,48	14
16	2 962,35	10
17	3 095,22	6
18	3 228,09	2
19	3 360,96	10
20	1 746,92	23
21	1 813,35	15
22	1 879,79	30
23	1 946,22	25
24	2 012,66	22
25	2 079,09	26

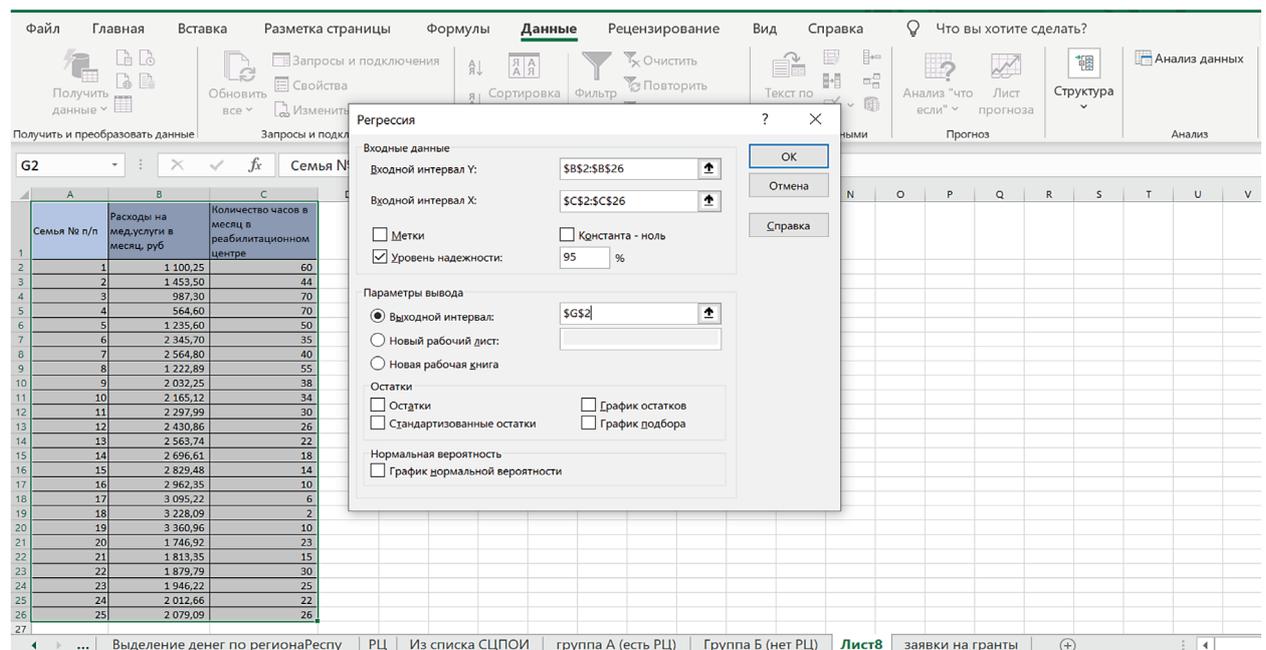
Допущения, которые будут в данной модели – это начальное состояние здоровья детей. Мы считаем, что на входе в наш центр оно одинаковое с точки зрения потребности в дополнительных медицинских услугах. В некоторых случаях мы можем это допустить, в некоторых (при явных различиях тяжести заболеваний) нужно будет искать вариант модели, учитывающей этот фактор.

Итого, наша задача понять, как будет меняться расход семьи на дополнительные медицинские услуги с увеличением времени посещения нашего центра.

Уравнение для модели будет: $y = a + b \cdot x$
Для решения вводим данные в Excel и с используем стандартный пакет Анализа:



Из инструментов выбираем Регрессию и заполняем все данные на входе:



Вводим в Y интервал с данными по затратам (столбец B), в X интервал с данными по часам посещения (столбец C). Параметры вывода можно

оставить на ваше усмотрение, в нашем случае итоги Анализа данных выводим на текущий лист.

Семья № п/п	Расходы на мед.услуги в месяц, руб	Количество часов в реабилитационном центре
1	1100,25	60
2	1453,50	44
3	987,30	70
4	564,60	70
5	1235,60	50
6	2345,70	35
7	2564,80	40
8	1222,89	55
9	2032,25	38
10	2165,12	34
11	2297,99	30
12	2430,86	26
13	2563,74	22
14	2696,61	18
15	2829,48	14
16	2962,35	10
17	3095,22	6
18	3228,09	2
19	3360,96	10
20	1746,92	23
21	1813,35	15
22	1879,79	30
23	1946,22	25
24	2012,66	22
25	2079,09	26

Регрессионная статистика				
Множественный R	0,879639			
R-квадрат	0,773764			
Нормированный R-квадрат	0,763928			
Стандартная ошибка	356,9015			
Наблюдения	25			

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	значимость F
Регрессия	1	10020085	10020085	78,66374	6,99E-09
Остаток	23	2929710	127378,7		
Итого	24	12949795			

Коэффициентная статистика - Значения 95% доверительного интервала						
Y-пересечение	3167,722	139,5085	22,7063	2,99E-17	2879,127	3456,318
Переменная X 1	-34,2938	3,866594	-8,86926	6,99E-09	-42,2925	-26,2952

Одним из основных показателей является R-квадрат. В нем указывается качество модели. Это показатель наличия связи между переменными. В нашем случае данный коэффициент равен 0,773 или около 77,3%. Это достаточный уровень качества. Зависимость менее 0,5 является плохой. Нулевое значение R-квадрат говорит об отсутствии связи между взятыми переменными.

Второй показатель расположен в ячейке на пересечении строки «Y-пересечение» и столбца «Коэффициенты». Это коэффициент a. Цифра говорит, какое значение будет принимать переменная y (расходы семьи на медицинские услуги), при значении x равном нулю (семья не будет посещать реабилитационный центр). В этой таблице данное значение равно 3167,72 рубля.

Значение на пересечении граф «Переменная X1» и «Коэффициенты» показывает уровень зависимости y от x. Это коэффициент b в уравнении регрессии. В нашем случае — это уровень зависимости расхода семьи от количества часов посещения центра. Коэффициент -34,29 отрицательный, то есть зависимость обратная. Чем больше часов в центре проводит семья, тем меньше расход на медицинские услуги. Также по данному коэффициенту можно сказать, сколько экономит семья с каждым отдельным часом, проведенным в реабилитационном центре.

Окончательное уравнение регрессии, полученное по нашим данным, можно записать так:

$$y = 3167,72 - 34,29 \cdot x$$

По полученному уравнению можно прогнозировать расходы семьи, исходя из времени посещения реабилитационного центра.

Например, если семья будет посещать центр 40 часов в месяц, то ее траты на дополнительные медицинские услуги будут равны:

$$y = 3167,72 - 34,29 \cdot 40 = 3167,72 - 1371,75 = 1795,97$$

Как видим, с помощью программы Microsoft Excel довольно просто построить регрессионную модель. Но, чтобы работать с полученными на выходе данными, и понимать их суть, необходимо понимать все тонкости взаимного влияния переменных, их границы, методики сбора данных и возможности исключения прочих факторов.

Таким же образом можно построить модель с несколькими переменными, о которой речь пойдет чуть ниже.

Важно в данном случае при заполнении интервала переменных X выбрать все столбцы (значения разных факторов), при этом выделение необходимо делать с шапкой таблицы, где видно название факторов. И важно поставить галочку в поле «Метки».

МНОЖЕСТВЕННАЯ РЕГРЕССИЯ И МОДЕЛИ С ФИКТИВНЫМИ ПЕРЕМЕННЫМИ

Множественная регрессия – это модель, которая включает в себя более одного фактора. Как правило в реальной жизни факторов, влияющих на наш исследуемый показатель (из примера прошлой главы – расходы семей на медицинские услуги) много. При этом отсутствует возможность выделить из них наиболее значимые, подлежащие включению в модель регрессии. В таких случаях принято рассматривать несколько моделей с разным составом факторов. Наилучшей выбирается модель, имеющая значимые параметры и максимальный показатель тесноты связи (R-квадрат). То есть наша задача собрать данные по нескольким переменным x , включив кроме посещения нашего центра, например, доход семьи, показатель тяжести заболевания и т.д. Далее по каждому x построить свою парную регрессию и выбрать более тесные связи (где R-квадрат более 0,5, а лучше более 0,7).

Для построения таких моделей с целью перебора факторов разработаны четыре метода:

1. Метод последовательного включения факторов.
2. Метод исключения факторов из модели.
3. Шаговый регрессионный анализ.
4. Ступенчатый регрессионный анализ.

При использовании метода последовательного включения факторов сначала должна быть построена модель с фактором, который наиболее тесно связан с результатом. Затем, поочередно добавляются другие факторы. После включения каждого фактора обязательно оценивается целесообразность включения нового фактора с точки зрения сокращения остаточной дисперсии.

Использование метода исключения факторов предполагает, что сначала строится модель с максимально большим количеством факторов, из которой поочередно исключаются незначимые факторы до тех пор, пока модель не будет иметь только значимые параметры при факторах.

Шаговый регрессионный анализ является преобразованием метода последовательного включения факторов. Построение модели начинается с расчета параметров уравнения парной регрессии с

фактором, который наиболее тесно связан с результатом. Добавление каждого нового фактора сопровождается не только оценкой значимости включения данного фактора, но и проверкой значимости влияния на результат факторов, уже включенных в модель. Выявленные незначимые факторы исключаются из модели.

Завершение процесса происходит тогда, когда добавление нового фактора не приведет к заметному улучшению качества модели.

Ступенчатый регрессионный анализ начинается с построения уравнения парной регрессии с наиболее значимым по степени влияния на результат фактором. Затем по полученной модели находят случайные остатки. По причине того, что эти остатки отражают влияние факторов, не включенных в уравнение регрессии, следует построить уравнение зависимости случайного остатка от следующего по степени влияния на результат фактора. Данная процедура повторяется до тех пор, пока вновь полученное уравнение регрессии является значимым. Этот метод является наиболее простым, но недостаточно точным, так как не учитывает взаимосвязь факторов.

Из всего вышперечисленного видно, что модель регрессии строится на числовых значениях различных факторов, а в нашей практике может быть так, что исследуемый показатель (расходы семьи) может зависеть от неколичественных факторов. Например, живет семья в городе или сельской местности.

В случае если фактор является неколичественной переменной, то она называется фиктивной переменной. Если неколичественной переменной является результативный признак, то такую модель принято называть моделью бинарного выбора.

Когда требуется принять во внимание какой-либо качественный признак возникает необходимость введения фиктивных переменных, т.е. искусственно построенных переменных. Очень часто их называют *dummy variables* — дамми-переменные, или просто *dummies* — дамми. Они указывают на какие-то временные промежутки, группы

стран или регионов, служат для обозначения принадлежности субъекта к той или иной группе. Как правило, при наличии или принадлежности к группе ставится 1, а при отсутствии данного признака – 0. Таким образом, дамми-переменная — это всего лишь переменная, которая принимает только два значения: 0 или 1, другие значения исключены.

Например, мы исследуем потребление в зависимости от доходов населения. Очевидно, что, обнаруженное влияние, ставит перед исследователем вопрос о том, оказывает ли влияние на потребление пол, возраст, образование и множество других аспектов. Безусловно, мы можем оценивать данные уравнения в отдельности, например, внутри каждой категории, а затем исследовать отличия. Однако введение таких дискретных переменных позволяет оценить одно единое уравнение сразу по нескольким категориям. Поэтому для оценки качественного фактора преследуются следующие цели: оценивание отдельных регрессий для каждой категории, затем определяется значимость и оценка коэффициентов; оценка единой регрессии с фиктивной переменной и измерением степени влияния качественного фактора.

В общем виде модель традиционно выглядит:

$$y = a + b \cdot x +$$

Данная модель регрессии не может в полной мере охарактеризовать вариацию результативной переменной. Поэтому в данном случае вводим дополнительный фактор, например, пол, на основании гипотезы о том, что у мужчин заработная плата выше, чем у женщин. Таким образом, переменная «пол» является качественной, представим ее в виде фиктивной переменной следующим образом:

$$z_1 = 1 - \text{пол мужской}$$

$$z_1 = 0 - \text{пол женский.}$$

Если переменная «образование» будет качественной, то фиктивная переменная примет следующий вид:

$$z_2 = 1 - \text{высшее образование}$$

$$z_2 = 0 - \text{среднее и средне-специальное образование}$$

Если переменная «стаж работы» будет качественной, то фиктивная переменная примет следующий вид:

$$z_3 = 1 - \text{стаж более 5 лет}$$

$$z_3 = 0 - \text{стаж менее 5 лет.}$$

Объединенное уравнение с фиктивными переменными следующее:

$$y = a_1 \cdot z_1 + a_2 \cdot z_2 + a_3 \cdot z_3 + b \cdot x$$

где z_1, z_2, z_3 – фиктивные переменные

При этом для каждого отдельного значения дамми-переменной будет свое итоговое уравнение, например:

Для мужчин ($z_1 = 1$)

$$y = a_1 + a_2 \cdot z_2 + a_3 \cdot z_3 + b \cdot x$$

Для женщин ($z_1 = 0$)

$$y = a_2 \cdot z_2 + a_3 \cdot z_3 + b \cdot x$$

Анализируя коэффициенты одного и второго уравнения, можно понять, какие различия дает фактор «пол» на результирующую переменную y .

При наличии полного массива данных со всеми факторами также можем построить модель, базируясь на пакете Анализа Excel.

ТИП ПРОЕКТА «ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ»

Второй тип проекта в нашей классификации экономической направленности проектов ориентирован на обучение и повышение социально-экономической конкурентоспособности представителей целевой аудитории.

Примеры проектов данного типа:

- Решение проблем частичной или полной занятости людей с ОВЗ через создание постоянно действующей площадки для дополнительного заработка.
- Обучение подростков, находящихся в трудной жизненной ситуации, профессии тренера, с предоставлением стажировки в рамках проекта.
- Развитие навыков трудоустройства у молодежи с ОВЗ посредством интернет-технологий.

Если ваш проект по нашей блок-схеме попал в данную категорию, то основой для экономической оценки влияния можно брать изменение доходов целевой группы.

Вам нужно определить (предпочтительно на стадии планирования проекта) ключевые показатели, влияющие на доход outputs и outcome, а также факторы, которые могут разным образом сказаться на итоговых показателях. Например, доход может зависеть от пола участника проекта, его возраста или каких-то иных особенностей. Также нужно понять, все ли участники проекта получили одинаковое воздействие, если есть различия в участии, то эти

различия тоже можно зафиксировать и оценить их влияние. Например, сложные подростки в рамках проекта могли получать психологическую поддержку и обучение профессии после профориентации, а могли выбрать профессию для обучения самостоятельно. Имеет смысл отделить эти группы участников и оценить экономическую составляющую по ним отдельно. Это может дать возможность проанализировать, какие мероприятия в рамках проекта дали большую конкурентоспособность (большой прирост доходов) участникам. В рамках данного типа проектов уже можно ставить задачи по определению моделей развития показателей в следующие периоды.

Для составления модели на входе от НКО необходим список outputs и outcome. По каждому проекту можно составить свою индивидуальную модель для оценки показателей.

Упрощенный вариант модели, который можно предложить для самостоятельного моделирования – модель множественной регрессии с включением 3 фиктивных переменных. 3 фиктивных переменных задаются НКО -выбирается 3 фактора, влияние которых нужно учесть в экономическом эффекте.

Входящая информация:

Факторы (1,2,3). Например, пол, удовлетворенность финансовым положением, наличие работы на старте или во время проекта, возраст и т.п.

Статистический массив данных

№	Дата/Месяц	Доп.доход/ Прибыль ЦА, руб	Значение Фактора1	Значение Фактора1	Значение Фактора1

Учет необходим по каждому отдельному случаю: человеку, заказу, штукам и т.п..

Временной интервал для оценки экономического эффекта: во время проекта, после проекта.

При небольшой генеральной совокупности участников проекта (до 100 человек) можно собрать данные по всем. В случае большого числа общего количества участников, можем делать исследова-

ние эффекта на выборке. Как рассчитать объем выборки, мы рассказывали в предыдущей главе.

Простейшая регрессия для оценки экономического эффекта:

$ABS\ effect(t) = a + b * t$ – общее значение прибыли в рублях на заданном интервале времени (прогнозируемое на будущий период или расчетное на всю совокупность по выборке, в зависимости от

задачи и исходных данных), где a , b – коэффициенты уравнения регрессии, t – время.

Модель с дамми-переменными (учет факторов):

$$ABS\ effect(t) = a_1 \cdot z_1 + a_2 \cdot z_2 + a_3 \cdot z_3 + b \cdot t,$$

где z_i – фиктивные переменные. Их применение дает понимание влияния того или иного значения фактора на экономический эффект.

t – время.

Для моделирования очень важно получить качественный исходный массив статистических данных. И при описании результатов такой оценки мы рекомендуем всегда указывать методику сбора данных и все имеющиеся ограничения и при сборе.

Если массив формируем по репрезентативной выборке и расширяем модель на всю совокупность, то выводы будут в рамках принятых параметров доверительной вероятности и доверительного интервала. Оценки по результатам обработки данных выборки далее транслируем на всю совокупность.

Если массив сформирован по всей совокупности участников, то суммарный экономический эффект проекта будет точный на периоде учета, но его можно расширить на будущие периоды. Получим прогнозную модель, которая в любом случае будет определена в некоторых вероятностных границах.

ТИП ПРОЕКТА «ТРАНСФОРМИРУЮЩАЯ МОДЕЛЬ С ДЛИТЕЛЬНЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ЭФФЕКТОМ»

Данный тип проектов нацелен на создание устойчивого пролонгированного экономического результата у целевой группы с эффектом расширения влияния на общество в целом.

Примеры такого типа проектов:

- *Организация обучения современным технологиям развития местных сообществ среди представителей устойчивых неформальных групп малых территорий.*
- *Снижение неравенства в образовании через повышение квалификации молодых заинтересованных специалистов и их включение в региональные институты образования.*
- *Создание системы альтернативной (не медицинской) реабилитации людей с ОВЗ с широкой доступностью.*

Такие проекты недостаточно оценивать в рамках их активной реализации, так как подобные проекты рассчитаны на перспективу.

Для оценки социально-экономического эффекта таких проектов нужны большие массивы временных рядов, и ставя себе задачу оценки проекта в будущем, нужно понимать источники данных для формулирования и сбора таких показателей.

В остальном методология оценки не слишком отличается от описанной выше. Любое

эконометрическое исследование может быть реализовано на большем временном интервале, в зависимости от цели и приоритетов самой НКО.

Подобные модели в дальнейшем можно использовать и в рамках оценки социального и экономического влияния ресурсных центров поддержки НКО.

ТИП ПРОЕКТА «ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ: ЗНАНИЕ, ОТНОШЕНИЕ, ПОВЕДЕНИЕ»

В последний выделенный нами тип проекта в рамках его направленности входят проекты, которые нацелены на освещение какой-либо актуальной темы. Эти проекты направлены на формирование у контактной аудитории знаний о проблеме, изменение отношения к проблеме, и как следствие изменение социального поведения.

Для данного типа проектов подход к оценке экономического эффекта должен быть индивидуальным.

В общем случае, мы можем пользоваться методами расчета экономической эффективности рекламной кампании. Все подходы детально описаны в методическом пособии Н. Гладких, В. Вайнера «Оценка эффективности социальной рекламы».

Традиционно выделяют два основных вида эффективности рекламы — итоговая (экономическая — для коммерческой) и коммуникативная. При анализе итоговой эффективности определяется, насколько реклама достигла своей цели — изменила представление о той или иной проблеме, отношение к ней или способствовала изменению поведения целевой аудитории. Кампания анализируется с точки зрения того, насколько были достигнуты ее цели — решена та или иная проблема, или какие изменения произошли в отношении ее решения.

Наиболее распространенным методом оценки данного вида эффективности является проведение замеров до начала рекламной кампании и спустя несколько недель после ее завершения, по параметрам, заданным целями рекламной кампании. Т.е. ведется поиск ответа на вопрос — насколько то, что планировали достичь, было достигнуто; каков итоговый результат воздействия рекламы на целевую аудиторию.

Далее полученные результаты с помощью финансовых прокси можно перевести в денежный эквивалент – монетизировать, а далее оценить эффективность влияния через показатель SROI.

Кроме этого, по аналогии с коммерческой рекламой, можно выделить также несколько критериев экономической эффективности, дополняющих итоговую оценку кампании:

- *Сравнительный анализ полученных результатов с расходами на рекламу;*
- *Оценка расходов на рекламу, приходящихся на одну тысячу людей, получивших рекламное сообщение;*
- *Сравнение расходов с расходами других кампаний, соответственных результатов этих кампаний с результатами данной кампании.*

Другими словами, косвенными показателями, которые помогут, например, сравнивать кампании между собой, могут быть экономические характеристики. Например, в прошлом году при потраченных таких суммах мы получили такой отклик, достигли таких результатов, в этом году — таких.

Для каждой рекламной кампании определяется своя система индикаторов, которая замеряется на каждом из этапов разработки и реализации кампании.

В данных проектах можно замерять повышение количества обращений в организацию, заходов на сайт, публикации по обсуждаемой теме в СМИ (и их рост после реализации кампании может также косвенно свидетельствовать о повышении интереса к данной теме), активность вовлеченных сторонников в социальных сетях.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА «С НУЛЯ»

Экономическая оценка любого социального проекта строго говоря не является базовой оценкой. И как мы описывали выше, есть проекты, в которых ценностный поток проявлен очень тонко. Например, социальную кампанию по информированию населения о проблеме узкой инклюзивной целевой группы, очень сложно оценить в материальном эквиваленте. Такая деятельность НКО больше направлена на улучшение положения целевой группы в социуме, ее большее включение в социальные процессы, растворение границ. Конечно, можно найти ценностные материальные показатели, на которые оказывает влияние и такой проект, но они не будут в первых рядах outputs и outcome такого проекта. К их планированию и оценке надо подходить очень индивидуально и выборочно.

Делать оценку экономического эффекта «с нуля» предлагаем в следующей последовательности:

ШАГ 1. Определиться с целью.

Большинство некоммерческих организаций точно знают, что они делают в рамках своих проектов и программ. В большей части, они также понимают, каких результатов хотели бы добиться и собирают в рамках реализации проекта или программы данные, подтверждающие количественные и качественные результаты. Зачем же нужна еще какая-то дополнительная оценка?

Потребность в оценке результатов своей деятельности, о которой мы говорим в рамках данного пособия, может быть вызвана внешними запросами, а может быть следствием управленческой эволюции самой некоммерческой организации.

В любом случае, потребность в оценке возникает тогда, когда необходимо задуматься об эффективности той или иной деятельности. Оценка – это некий срез текущего состояния. Нужна она всегда для дальнейшего анализа, разбора на каком уровне показателей влияния в текущее время находится проектная деятельность организации, и что в этих показателях требует улучшение. Оценка дает возможность, скорректировать свое движение, уделить внимание особым, ранее «незаметным» областям, более осознанно подойти к планированию новых проектов и программ. Это способ на общем

языке донести до своих ключевых лиц (спонсоров, благополучателей, приверженцев) свои результаты. Также общие подходы к оценке иногда позволяют отследить динамику улучшений в результатах некоммерческой деятельности. Правда, тут надо подходить разумно, проекты, реализуемые в разные временные периоды, должны быть сопоставимы с точки зрения методологии оценки.

ШАГ 2. Необходимо определиться, какой вид оценки более предпочтителен для вашей организации:

«Самооценка» - когда результаты проекта оценивают его организаторы;

«Внутренняя оценка» - когда оценивают результаты проекта сотрудники организации, не имеющие непосредственного отношения к данному проекту;

«Внешняя оценка» - привлечение экспертов по оцениванию из сторонних организаций.

Выбор варианта должен базироваться на двух составляющих: наличия финансового ресурса для проведения (внешняя оценка, как правило, дороже) и достаточность навыка для проведения оценки собственными силами (хотя бы на базовом или упрощенном уровне уровне).

Наши методики можно использовать для упрощенной самооценки, но они могут служить начальным этапом на пути получения практического опыта расчетов экономических эффектов. Дальнейшие шаги мы рассматриваем только в контексте «самооценки».

ШАГ 3. Определить тип оцениваемого проекта с помощью блок-схемы и по аналогии с приведенными по каждому типу примерами.

Далее в зависимости от типа проекта выбрать модель для оценивания. Хотите ли вы определить базовый показатель социального возврата на инвестиции или готовы собрать большой массив данных для эконометрического моделирования, пусть даже по упрощенной модели – решаете вы сами на данном этапе.

ШАГ 4. Сбор и подготовка данных.

Далее оцениваете итоговые показатели, которые необходимо собрать и методику сбора.

В случае с необходимостью монетизации «ценностей» проекта, разрабатывайте механизмы перевода ваших «ценностей» в денежный эквивалент. Проводите по этому вопросу «мозговой штурм» среди организаторов и участников проекта, ищите похожие кейсы в открытых источниках, обсуждайте подходы с вашими стейкхолдерами.

При желании опираться в оценке на эконометрические модели, определите с помощью калькулятора объем необходимой выборки и решите, каким способом вы будете получать необходимые объемы показателей в рамках выборки. Среди способов получения информации может быть документальный учет, анкетирование целевой аудитории, интервью, фокус-группы, наблюдения.

Шаг сделан, когда перед вами есть весь необходимый массив информации.

ШАГ 5. Анализ данных и расчет итоговых показателей и эффектов

В зависимости от выбранной модели для оценки вашего проекта вы можете использовать предложенный нами инструментарий для обработки собранных данных.

В случае с оценкой социального возврата на инвестиции, в предложенную ранее форму надо будет вставить ваши затраты и выгоды по проекту, и получить итоговый коэффициент.

В случае, если необходимо построить регрессионную модель, необходимо будет ввести в Excel показатели ваших переменных, опираясь на описанный ранее в нашем пособии пример и получить итоговое уравнение для прогнозирования интересующего показателя.

Как настроить стандартный пакет анализа в Excel, если вы его не видите, мы описали в Приложении 2.

ШАГ 6. Интерпретация полученных результатов.

На этом этапе мы возвращаемся к этапу постановки цели и рассматриваем итоги под призмой целей. Если вам необходимо было понять эффективность вложенных в проект средств, покажет вам ее коэффициент SROI. В случае, если $SROI > 1$, можно

говорить о положительном социальном возврате.

Выгоды проекта выше затрат. В случае $SROI < 1$, необходимо начать анализировать причины. Вложения в данный проект больше, чем отдача от него. Возможно, нужно еще раз оценить список эффектов, который вы монетизировали, все ли было учтено. Если же оценка «выгод» была произведена по вашему мнению, максимально корректно, нужно понять какие корректирующие действия могут повысить вашу экономическую эффективность в будущем, и нужно ли вашей организации повышение этой эффективности.

В случае более сложных задач оценки влияния проекта на экономику при которых использовались эконометрические методы, интерпретация результатов будет зависеть от поставленной в начале исследования гипотезы.

Если вы проводили исследование впервые, но четко следовали методологии, результат, каков бы он не был, будет показывать достоверную картину. Не огорчайтесь, если по итогу влияние вашего проекта не будет статистически подтверждено.

Посмотрите на задачу под другим углом. Статистические методы строятся на некоторых допущениях и предположениях. При постановке задачи мы всегда очерчиваем некие границы, внутри которых делаем исследование. Возможно, в вашем случае данные границы необходимо пересмотреть, исключить влияние каких-либо неучтенных факторов и т.п. Чем больше вы будете решать подобные задачи по оценке своих проектов, тем качественнее будет ставить границы и условия для моделей, тем более значимым будет ваш результат.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ. ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Одним из инструментов планирования результатов проекта в измеримом варианте является теория изменений. Она позволяет при проектировании от описания социальной значимости перейти в зону определения влияния на социальные и экономические явления, сопряженные с проектом. Это более высокий уровень управленческой зрелости при проектировании некоммерческой работы, позволяющий выстроить четкий алгоритм, переводящий затраченные на проект ресурсы в конкретные результаты с четким разделением на результаты в рамках деятельности – outputs и результаты последующего влияния на общество - outcomes.

Теория изменений – это процесс обдумывания и описания изменений, которые вы хотите увидеть в результате вашего проекта, а также ваши планы по достижению этих изменений. Теория изменений заключается в том, чтобы обдумать и передать ваши представления о влиянии проекта на общество. Теория изменений - первая сторона монеты, вторая сторона которой — это сбор и оценка данных, целью которых является проверка того, действительно ли все так происходит в реальном мире.

Джеймс Ноубл в методичке «Теория изменений за десять шагов» опубликовал краткий алгоритм, которым можно пользоваться на первоначальном этапе проектирования. Полный текст методички, переведенный на русский язык, доступен в разделе “Библиотека” на сайте impact.ngo.ru Рассмотрим последовательно шаги построения теории изменений, описанные Ноублом.

Шаг 1: Анализ ситуации

Первый шаг — это хорошее понимание проблемы, которую вы хотите решить, что вы принесете в ситуацию, и какой ход действий может быть наилучшим.

1а: Определение «проблемы».

Какой вопрос должен решить ваш проект? Полезно изложить проблему в одном-двух предложениях. Важно ограничить зону вашего влияния. Будьте осторожны и не беритесь за слишком большую задачу. Не пытайтесь решить все проблемы в мире. Стремитесь сосредоточиться на опреде-

ленных вещах. Например, выделите в широкой проблеме какую-то ее часть или решайте широкую проблему, но для конкретной группы людей или конкретного места. Задайте себе границы.

1b: Найдите время подумать о проблеме, которую вы хотите решить.

Сосредоточьтесь на описанной в рамках ваших границ проблеме. Ответьте себе на вопросы:

1. *Кто затронут проблемой? Кто особенно уязвим? Какого типа люди?*

Например, кого затрагивает данная проблема? - Дети и молодежь, родители, люди с ограниченными возможностями здоровья, организации (школы, больницы, органы местного самоуправления), специалисты (врачи, учителя, медицинские работники, общественные организации).

2. *Каковы последствия проблемы?*

3. *Каковы причины проблемы?*

4. *Каковы барьеры на пути изменений?*

5. *Каковы возможности для преодоления этих барьеров?*

6. *Кто еще работает над этим вопросом? Кто другие заинтересованные стороны?*

7. *Что не происходит? В чем пробелы?*

При ответе на эти вопросы вам следует опираться на данные о проблеме, предыдущие исследования и консультации с теми, кого эта проблема затрагивает.

1с: Подумайте о том, что вы готовы сделать для решения описанной проблемы.

Вопросы для рассмотрения:

1. *Какими ресурсами обладает ваша организация для решения этой проблемы? (репутация, экспертиза, опыт, связи, финансирование)*

2. *Что вы будете делать, учитывая ресурсы? Где может быть ваш наибольший вклад? Какова должна быть ваша роль? Разложите на конкретные шаги и детали.*

3. *С кем вам нужно работать?*

4. Какие варианты, стратегии или подходы исключаем? Почему?

К концу этого этапа вы должны быть готовы описать широкое обоснование вашей работы.

Пример: Анализ ситуации делает вымышленная местная благотворительная организация «Один маленький шаг», управляемая учителями и молодыми работниками, которая пытается помочь молодым людям найти работу и получить образование или профессиональную подготовку.

1а. Определение проблемы: «Слишком много молодых людей в нашем районе бросают школу и не продолжают учебу, не поступают на работу или не проходят профессиональной подготовки».

1б. Они изучили данные о количестве и доле молодых людей, затронутых этой проблемой, и о том, как выглядит их район по сравнению с другими районами. Они выяснили, что в их районе существует серьезная проблема, связанная с тем, что молодежь не учится, не работает и не получает профессиональной подготовки. Организация «Один маленький шаг» выявила следующие причины этой проблемы: отсутствие навыков, квалификации, подходящих программ, рабочих мест начального уровня, а также примеров для подражания, что усугубляется высоким уровнем пропуска занятий в школе. Вследствие этого молодые люди уже долгое время страдают от социально-экономических трудностей и повышенного риска плохого здоровья.

1с. Организация «Один маленький шаг» решила работать с молодыми людьми напрямую. Они изучили передовой опыт и решили в качестве своего основного подхода сосредоточиться на оказании прямой поддержки молодым людям. Организация исключила возможность обращения к местным органам власти за помощью в части финансирования, так как было очевидно, что его не получить не удастся.

Шаг 2. Целевые группы

Кому вы можете помочь или на кого оказать наибольшее влияние?

Основываясь на анализе вашей ситуации в рамках Шага 1, вы можете описать типы людей или учреждений, с которыми вы хотите работать напрямую. Мы называем их вашими целевыми группами. Помните, что ваша целевая группа — это те, с кем вы работаете напрямую. Например, если вы плани-

руете обучать медицинских работников, чтобы они оказывали более эффективную поддержку пациентам, то ваша целевая группа — это медицинский персонал, а не пациенты.

Вы можете выбрать работу с одной или несколькими целевыми группами. Программы, как правило, осуществляются в отношении меньшего количества групп, по сравнению с кампаниями.

Вам нужно будет подумать о каждой целевой группе в отдельности (т.е. пройти этапы 2-8 для каждой группы). Однако вам не нужно делать отдельную диаграмму для каждой из них.

При описании целевых групп старайтесь быть как можно более точными. Например:

- Молодые люди в возрасте 11-16 лет из неблагополучных семей, отстающие в школе, с жалобами о поведении в последней четверти.
- Мамы детей с ограниченными возможностями, не работающие последние 2 года, желающими повысить доход семьи.
- Медицинские работники, работающие в сельской местности и отвечающие за принятие решений по направлению пациентов на физическую или психологическую реабилитацию.

Далее, потратьте некоторое время на размышления о характеристиках ваших целевых групп. Стремитесь описать людей, которым вы можете помочь или оказать наибольшее влияние. Попробуйте определить факторы, наиболее связанные с вашей проблемой. И подумайте о сильных сторонах и ценных качествах, которыми обладают люди, а также о проблемах, с которыми они сталкиваются.

Пример: Организация «Один маленький шаг» сделала выбор в пользу молодых людей, подверженных риску оказаться в группе NEET (не учатся, не работают, не получают профессиональной подготовки) в трех средних школах в районе их проживания. Они определили объективные характеристики потенциально проблемной домашней обстановки, нездоровый образ жизни, риск возникновения проблем с психикой и ограниченную возможность обретения нового опыта. Субъективные характеристики включали в себя отсутствие устремленности, низкую самооценку, отстраненность от учебы и риск антисоциального поведения. Выявленные сильные стороны и ценные качества

включали в себя тесные отношения с семьями и сверстниками, интеллект и открытость к новым идеям и опыту. Эти характеристики позволили организации «Один маленький шаг» сузить свою целевую группу до трех точных критериев:

1. Показатели учебы ниже ожидаемых.
2. Небольшой интерес к будущим карьерным возможностям.
3. Плохое поведение или посещаемость в предыдущем семестре.

Шаг 3: Воздействие

Здесь вы описываете, чего надеетесь достичь проект или кампания в долгосрочной перспективе. Подумайте о том, каким должно быть «устойчивое» воздействие на отдельных людей, семейные сообщества и/или окружающую среду.

Советы по определению воздействия:

1. Подумайте о том, какое воздействие вы намерены оказывать на каждую целевую группу в отдельности.
2. Помните, что воздействие сохраняется в долгосрочной перспективе. Потенциально это то, что достигается по завершении проекта. Спросите себя, как вы хотите сохранить улучшения в вашей целевой группе через год или даже через пять лет, которые произошли благодаря вашей работе?
3. Воздействие — это нечто важное и значимое: снижение случаев агрессивного поведения, повышение занятости, улучшение благосостояния, изменение политики и т.д.
4. Воздействие — это то, чего ваша целевая группа достигнет для себя, в своей собственной жизни. Наша работа и наши кампании не делают людей здоровыми, образованными или информированными; люди делают это для себя сами. Благотворительные организации помогают людям осуществить эти изменения через результаты.
5. Воздействие — это то, чему вы будете способствовать вместе с другими.
6. Постарайтесь лаконично определить, что вы понимаете под воздействием; одного или двух предложений вполне достаточно. Например, сокращение рецидивов, повышение благосостояния, увеличение занятости, изменение законодательства.
7. Вы можете думать о воздействии на разных

этапах, как показано в примере ниже.

Пример: Организация «Один маленький шаг» установила три уровня воздействия, которых она хотела достичь.

Прямой: Повышение вероятности того, что целевая группа молодых людей останется в школе и перейдет в шестой класс (или схожий сценарий).

Эффект домино: Поступление в высшие учебные заведения и получение более высокой квалификации.

Уровень сообщества: Улучшение благосостояния и социальной мобильности.

Шаг 4. Результаты

Какие краткосрочные изменения в вашей целевой группе будут в результате запланированного воздействия? Приятно видеть изменения в сильных сторонах, возможностях или ценных качествах, которыми вы стремитесь вооружить свою целевую группу, чтобы достичь того воздействия, которое вы наметили в рамках Шага 3. Если воздействие — это то, что вы хотите сохранить в течение многих лет, то результаты — это скорее недели и месяцы.

Вопросы для размышлений о результатах:

1. Какие ценные качества люди получают или сохраняют? Как люди будут меняться в течение нескольких дней или недель, и как это может помочь им добиться устойчивых изменений в долгосрочной перспективе?
2. Что изменится в целевых группах: а. Знания и/или навыки б. Отношения с. Стили поведения
3. Что бы вы хотели, чтобы ваши целевые группы знали? Что бы вы хотели, чтобы они думали и делали по-другому?
4. Попробуйте мозговой штурм. Сначала запишите на стикерах как можно больше результатов, о которых вы можете подумать, а затем посмотрите, можно ли их каким-либо образом сгруппировать, в том числе по темам. Постарайтесь выяснить, какие из них важны и чем отличаются друг от друга.

Пример: Организация «Один маленький шаг» определила свои результаты с точки зрения знаний, навыков, отношений и стилей поведения молодых людей, с которыми они работали. Они хотели, чтобы молодые люди больше знали об имеющихся у них возможностях и о том, чего они

могут достичь в будущем. Они также хотели помочь молодым людям лучше понять факторы, влияющие на их жизнь, и то, как с ними обращаться; оценить сильные стороны, которыми они обладают; и помочь им улучшить свои навыки общения. В качестве одного из приоритетов было названо стимулирование устремлений, а также повышение самоуважения и самосознания. В совокупности это может привести к изменению поведения в отношении посещаемости и вовлечения в школьную жизнь, а также к более активному участию в позитивных мероприятиях как внутри школы, так и за ее пределами.

Шаг 5: Деятельность

Этот этап заключается в том, чтобы указать, что вы делаете или планируете сделать, чтобы способствовать достижению результатов Шага 4. Что вы собираетесь делать, чтобы достигнуть описанных выше результатов?

Вы обнаружите, что это самая простая часть теории изменений. Не делайте описания слишком детальными, это будет на следующих этапах.

Задумайтесь о следующем:

1. В чем особенность ваших мероприятий?
2. Как часто и как долго вы будете общаться с группами или отдельными людьми?
3. Кто будет реализовывать эти мероприятия?
4. Как вы заставите людей узнать о вас и принять участие в ваших мероприятиях? Например, через партнерские программы, информационное продвижение в сети или маркетинг.

Пример: Обученные наставники-волонтеры из организации «Один маленький шаг» проводят еженедельные наставнические занятия с молодыми людьми из целевых групп. В то же время школы обеспечивают наличие мест, куда ученики могут приходить в любое время, где они могут получить поддержку или просто провести время. Организация «Один маленький шаг» организует время от времени поездки и внеклассные мероприятия, а также указывает молодым людям возможности, которые могут их заинтересовать. Данные по школам и разговоры с персоналом используются для мониторинга посещаемости и успеваемости. Все эти мероприятия проводятся в течение всего учебного года.

Шаг 6: Механизмы изменения

На данном этапе вы описываете, как вы хотите, чтобы люди принимали участие в ваших мероприятиях или испытывали их на себе, чтобы достичь результатов. Определение механизмов может стать одной из самых трудных частей процесса, но и самой полезной. На этом этапе вы попадаете в самую сердцевину того, как ваша работа достигает изменений.

Ответьте на вопросы, чтобы понять свои механизмы:

1. Что вы хотите, чтобы люди в вашей целевой группе думали, чувствовали или делали, пока они вовлечены в вашу программу или кампанию?
2. Подумайте, например, о таких вещах, как чувство безопасности, доверие, чувство веселья, ощущение, что вас выслушали, ощущение, что вас поддерживают, ощущение того, что думать о вещах можно по-другому, ощущение мотивации. Все это относится к механизмам.
3. Рассмотрите различные результаты по очереди.

Возьмите один результат и представьте, что должно произойти. Как вы хотите, чтобы люди чувствовали себя во время ваших мероприятий, чтобы добиться этого результата для людей?

4. Наряду с «механизмами» вы также можете рассмотреть, как выглядит качество вашей программы или кампании.

Подсказки для того, чтобы подумать о качестве:

1. Что сделает ваши мероприятия особенно эффективными?
2. Что является уникальным, отличительным или особенным в вашей программе или кампании?
3. Какими качествами должны обладать персонал и волонтеры, и как они должны проявлять их? Обратите внимание на различие: «качество» — это то, как вы планируете реализовать свои мероприятия, а «механизм» — это то, как вы хотите, чтобы ваши мероприятия были прочувствованы вашими целевыми группами.

Пример: Организация «Один маленький шаг» так описала механизмы, которые хотела бы применить в отношении молодежи для возникновения у нее соответствующего опыта:

- Наслаждайтесь участием в мероприятиях программы и вносите в них позитивный вклад.
- Будьте готовы и способны рассказать нам о своей жизни, о своих сильных сторонах/проблемах, а также о том, что влияет на возможности трудоустройства в будущем.
- Чувствуйте, что к вам прислушиваются, уважают, относятся как к индивидуальности.
- Доверьтесь волонтерам и процессу.
- Почувствуйте, что их карьера и жизнь имеют значение, и что они контролируют процесс.
- Почувствуйте ощущение выбора и сопричастности.
- Почувствуйте ощущение прогресса и достижения по мере того, как их участие в программе продолжается.
- Почувствуйте поддержку и стимул думать о своем будущем и рассматривать различные варианты.
- В рассуждениях о вопросе качества организация «Один маленький шаг» определила, что ее мероприятия будут:
 - разработаны самостоятельно, а не скопированы, с учетом опыта, профессионализма и творческого подхода каждого, применяемых для удовлетворения потребностей молодежи, а не для воспроизведения заранее запланированных программ;
 - поощрять самих молодых людей к тому, чтобы они вносили свой вклад в развитие поддержки и имели выбор того, что они делают, и ответственность за то, что они делают;
 - разрабатывать и внедрять целостный подход к работе с отдельными молодыми людьми, охватывающий все аспекты их жизни и опирающийся на их сильные стороны;
 - использованы без угроз и осуждения и вне системы школьной иерархии;
 - вовлекать различные части сообщества, которые хотят поддержать молодежь (бизнес, общественные группы, старшие дети, эксперты);
 - сосредоточены на рабочем месте и будущих карьерных возможностях, чтобы мероприятия были актуальными;
 - осуществляться в безопасном месте вместе

с добровольцами из местного сообщества.

Шаг 7: Определение последовательности

Обдумывание последовательности требует и демонстрирует более глубокое осмысление того, как изменения произойдут и каким может быть ваш вклад. Нужно поэтапно разложить, как претворяя в жизнь ваши механизмы воздействия вы получите свои результаты. Вы можете выявить пробелы в ваших рассуждениях или оценить, как некоторые мероприятия более применимы к различным этапам. Для более амбициозных или более долгосрочных проектов определение последовательности помогает установить промежуточные цели и ранние показатели успеха. Тут речь идет об определении широкого логического шаблона, алгоритма перехода целевой группы из текущего состояния к желаемому с вашей стороны. Но надо помнить, что в реальном мире люди будут двигаться вперед и возвращаться, перепрыгивать с одного этапа на другой, или достигать целей одновременно.

Вопросы для размышлений об определении последовательности:

1. Сосредоточьтесь на результатах и механизмах и работайте в обратном направлении от воздействия. Спросите себя, есть ли логическая последовательность в том, как могут происходить события? Если вы определите последовательность, то позже сможете встроить в нее свои действия.
2. Постарайтесь смотреть на ситуацию с более высокого уровня: речь идет о том, чтобы сделать обобщение в виде широкой закономерности. Ваша последовательность может иметь только два или три этапа.
3. Используйте стикеры. Присваивайте по одному баллу каждому действию и меняйте их последовательность для всестороннего исследования.
4. Для программ, которые включают в себя работу с людьми в течение некоторого периода времени, подумайте об отношениях, которые вы стремитесь иметь с ними и о маршруте, который им предстоит преодолеть. Не расстраивайтесь, если вы не обнаружите очевидной последовательности. Существует много ситуаций, в которых последовательность не имеет смысла или просто не нужна.

Пример: Набросав простую последовательность воздействия в рамках Шага 3, организация «Один маленький шаг» проанализировала меха-

низмы и обнаружила широкую закономерность ощущений и стремлений, которые молодые люди должны испытать на себе:

1. Они чувствуют, что к ним прислушиваются, что их уважают и относятся к ним, как к индивидуальности.
2. Они начинают доверять процессу.
3. Они выражают готовность и способность говорить с нами о своей жизни и о том, что влияет на их будущие варианты трудоустройства.
4. Они начинают чувствовать, что их карьера и жизнь имеют значение, и что они могут контролировать этот процесс.
5. Они определяют виды деятельности, которыми хотят заниматься и постигают чувство выбора и сопричастности.
6. Им нравится программа и участие в ней.
7. Они чувствуют прогресс и достижения по мере того, как их участие в программе продолжается.
8. Они продолжают чувствовать поддержку и воодушевление, когда они думают о своем будущем и изучают различные варианты.

Эту последовательность можно охарактеризовать как укрепление доверия и вовлеченности, и молодые люди чувствуют поддержку по мере того, как они переходят к следующим этапам образования или профессиональной подготовки. Эти действия могут быть отображены на диаграмме (см. следующий шаг).

Шаг 8: Теории изменений в виде диаграммы

Теория изменений в виде диаграммы является полезным инструментом коммуникации. Диаграммы могут быть довольно простыми, как логическая модель, или более сложными, чтобы показать, как конкретные действия соответствуют механизмам или результатам и любой существующей широкой последовательности. Пример диаграммы по проекту описанной нами организации «Один маленький шаг» можно найти в Приложении 3. При этом необходимо осторожно относиться к тому, что включить в вашу диаграмму, а что опустить. Самые важные вещи, которые необходимо включить, — это воздействие, результаты, механизмы и мероприятия. Информация о контексте и предположениях может служить дополнением. Более сложные диаграммы, как правило, требуют немного мастерства и

опыта. Существует риск задержаться на этом этапе, и пример, приведенный в Приложении 3, призван проиллюстрировать, как может выглядеть результат, а не то, к чему вы должны стремиться.

Пример: Организация «Один маленький шаг» начала с базовой диаграммы «логической модели». Но потом они почувствовали, что она недостаточно хорошо запечатлела работу, и начали думать о более сложной диаграмме, основанной на последовательности, описанной в Шаге 7. Все свои мероприятия, результаты и воздействия они записывают на стикерах и начинают перемещать их, чтобы составить черновик карты. При этом они увидели, что некоторые формулировки из предыдущих шагов можно было бы улучшить, и что нет необходимости включать в них то, что не является центральным (например, «тщательный мониторинг посещаемости и прогресса путем изучения данных по школам и бесед с персоналом»). Когда они посмотрели на первый черновик своей диаграммы, то поняли, что в ней есть пробел (выделенный на диаграмме). Они поняли, что много внимания уделяли предыдущей части программы и обеспечению начального взаимодействия с молодыми людьми, и что более поздние этапы могут быть более акцентированными. Они решили, что для молодых людей «наличие и сохранение плана их будущей карьеры и профессиональной подготовки» является важным результатом, который следует добавить, и что необходимо также добавить «последующую» поддержку в качестве мероприятия, помогающего молодым людям поддерживать свой прогресс.

Шаг 9: Заинтересованные стороны и «стимулирующие факторы»

Вы уже много думали о внешней среде на Шаге 1. Шаги 2-8 были посвящены вашей собственной работе, которая помогает сосредоточиться на главном. Теперь пришло время подумать еще раз о том, как внешняя среда влияет на ваши цели и планы. В частности, что нужно сделать другим, чтобы поддержать вашу теорию изменений, и какие факторы могут помочь или помешать вашему успеху.

Нужно рассмотреть следующие вопросы:

1. Что нужно делать или не делать другим заинтересованным сторонам или учреждениям, чтобы поддержать вашу теорию изменений? Какие другие люди или организации могут повлиять на

реализацию вашей теории изменений? Что им нужно сделать? Как они могут помочь вам? Как вы можете вдохновить их на это?

2. Какие факторы вне вашего контроля могут повлиять на вашу теорию изменений? Скорее всего, в более широком окружении есть то, что находится вне вашего контроля и будет иметь эффект «домино». Это могут быть явления и обстоятельства достаточно высокого уровня или имеющими системный характер, например, государственная политика, более широкая экономическая или социальная среда, общественное мнение и действия институтов. Что происходит в жизни людей, может повлиять на их вовлеченность в ваши программы или кампанию? Что поддержит или помешает вашим целевым группам взаимодействовать с вами и добиваться изменений? Что еще может происходить в их жизни, что может повлиять на успех?

Пример: Желание организации «Один маленький шаг» сотрудничать со школами и местным сообществом выявило несколько важных требований со стороны заинтересованных сторон, в том числе:

- Школа должна будет поддерживать цели организации «Один маленький шаг».

Школа должна будет предоставить помещения для организации «Один маленький шаг», чтобы она могла осуществлять свою деятельность.

- Школа должна будет отпускать учеников с уроков, чтобы они могли принимать участие в мероприятиях организации.
- Школа должна будет продвигать мероприятия для молодежи в целевой группе.
- Школа должна будет поделиться с нами данными, чтобы правильно подобрать подходящих молодых людей и измерить эффективность работы.
- Местным работодателям необходимо работать с организацией «Один маленький шаг», обеспечивая посещение рабочих мест.
- Представителям местного бизнеса необходимо приходить в школы, чтобы поговорить с молодыми людьми о возможностях развития карьеры.
- Финансистам необходимо быть готовыми платить за работу.

Внешние условия, которые должны быть соблюдены:

- Молодые люди будут иметь надлежащие возможности для трудоустройства и профессиональной подготовки.
- Будут продолжаться осуществляться государственные программы профессиональной подготовки и стажировки на рабочем месте.
- Молодым людям будут доступны эффективные школьные курсы профориентации.
- Молодые люди могут добираться на учебу или работу на недорогом общественном транспорте. На теорию изменений организации «Один маленький шаг» могут повлиять следующие контекстные условия:
- Уровни поддержки и поощрения со стороны семей.
- Наличие ролевых моделей в жизни молодых людей.
- Поощрение или отрицание со стороны товарищей.
- Участие в других молодежных мероприятиях, которые могут помочь предотвратить несоответствующее поведение.

Шаг 10: Предположения

О «предположениях» часто говорят как о важной части теории процесса изменений. На последнем шаге остается определить, где ваша теория изменений слаба, нестабильна или неопределенна. Это необходимо сделать, потому что это поможет прояснить, что больше всего вас беспокоит. Чтобы определить, что такое предположение, поставьте себя в положение вашего самого яростного критика. Как бы они выбрали «дыры» в вашем проекте? Какие бы вопросы задали, в чем бы усомнились или какой бросили бы вызов? Или подумайте о том, что вас беспокоит.

10а: Предположения о реализации проекта

1. Какие аспекты реализации вашего проекта вас беспокоят?
2. Можете ли вы достучаться до людей, до которых тебе нужно достучаться? О ком вы беспокоитесь, привлекая к участию?
3. Можете ли вы реализовать то, о чем вы говорите, что можете? В чем главная озабоченность?
4. Есть ли у ваших сотрудников и волонтеров

нужные навыки и способности? Есть ли у них необходимые ресурсы и поддержка?

5. Есть ли у вас необходимые ресурсы? Если у вас их нет, как вы сможете их достать?

10b: Предположения о воздействии

1. Какие фундаментальные аспекты вашей теории изменений сомнительны?

2. Может ли ваша модель изменить ситуацию? Убедительно ли выглядит ваш вклад в достижение желаемых результатов посредством описанных вами мероприятий, результатов и участия? Каковы ваши самые большие «скачки веры». Это предположение относится почти ко всем теориям изменений.

3. В отношении каких типов людей ваша теория изменений, скорее всего, будет работать? На кого она не подействует?

4. Что говорят внешние свидетельства о связях в вашей теории изменений? В какой степени свидетельства подтверждают то, что вы говорите? Где пробелы в свидетельствах?

10c: Непредвиденные последствия

1. Что может пойти не так? Каковы риски этого?

2. Что было бы неожиданным?

3. Будет ли ваш проект отвлекать людей от чего-то другого важного?

10d: Предположения в процессе формирования теории изменений

1. Насколько вы уверены в том, что ваша команда, участвующая в процессе реализации теории изменений, действительно обладает ресурсами и знаниями, необходимыми для разработки хорошей теории изменений?

2. Были ли мнения, опыт и перспективы бенефициаров правдоподобно и репрезентативно отражены?

Эти вопросы представляют собой список наиболее уязвимых аспектов вашей теории; они являются ключевыми «предположениями», на которых основаны ваши планы. Эти предположения являются наиболее важными для расследования посредством сбора свидетельств и данных. Это можно сделать, просмотрев существующие свидетельства

или собрав собственные данные.

Пример: «Один маленький шаг» рассмотрела следующие предположения и вызовы, имеющие отношение к их теории изменений:

Предположения о реализации:

- У волонтеров есть время, которое они могут уделить молодым людям.
- Возможность определить круг молодых людей, в отношении которых теория может действовать.
- У нас есть возможность оказывать поддержку всем молодым людям, отвечающим соответствующим требованиям.
- Мероприятия будут происходить в местах, где молодые люди будут чувствовать себя в безопасности.

Предположения в отношении воздействия:

- Чувство поддержки адекватно воспринимается молодыми людьми.
- Молодые люди могут получать достаточную поддержку и руководство, чтобы чувствовать себя уверенно и иметь четкий план того, что они собираются делать после школы.
- Приобретение навыков и уверенности в себе достаточно для того, чтобы обеспечить более позитивное воздействие в плане занятости и профессиональной подготовки.

Возможные непредвиденные последствия:

- Негативное восприятие окружающими посещения мероприятий.
- Мы провоцируем негативный эффект когорты, когда молодые люди усиливают взаимные отрицательные ожидания.
- Отвлечение учеников от учебы.

Предположения в процессе формирования теории изменений:

- Мы достаточно узнали о приоритетах школ и определили наилучший способ реализации нашей программы.
- Мы побеседовали со многими молодыми людьми о том, что, по их мнению, мешает и как это преодолеть.
- Мы знаем достаточно о проблеме, чтобы разработать эффективное решение.

- Мы уделили достаточно времени реализации Шага 1, чтобы вникнуть в проблему.

Следующие шаги

Приступайте к формулированию своей теории изменений на базе перечисленных десяти шагов.

Начните с контекста, затем опишите саму вашу теорию изменений и завершите ее предположениями. На этапе планирования, если вашу организацию интересует экономический эффект проекта, надо учесть возможность заложить показатели, имеющие экономическую ценность. Предположения о том, каких показателей вы ожидаете достичь с помощью вашей теории изменений, могут помочь вам задуматься о том, насколько реальны ваши планы и имеют ли они хорошее соотношение цены и качества. Например, вы можете предсказать, что 100 человек узнают о вашей кампании, 80 прочтут о ней, 60 согласятся с вами, а 40 сделают ценностный вклад. Этот процесс может помочь вам проверить, стоит ли ожидаемый результат усилий и вложенных ресурсов.

Как только у вас появится хорошая теория изменений, вы сможете обратить внимание на то, как она влияет на вашу работу. Возможно, вам понадобится уделить больше времени оперативному планированию, чтобы реализовать вашу теорию изменений. Также ваша теория изменений становится хорошей платформой для размышлений о показателях эффективности.

Вопросы, которые нужно задать, чтобы понять эффективность своей работы:

1. Ваша целевая группа замечает вас и работает с вами?
2. Хорошо ли проходят ваши мероприятия?
3. Чувствуете ли вы вовлеченность людей вашей целевой группы, и реагируют ли они так, как вы хотите и ожидаете?
4. Достигаются ли запланированные результаты?

В этом и проявляется процесс оценки вашего проекта, программы или кампании. И этот процесс оценки лежит в понятном и прописанном вами русле. Мелкомасштабные или несложные оценки будут основываться на более простых методологиях, таких как исследования «до и после» и исследования качества. Они, как

правило, сосредоточены на результатах. Более формальные или надежные оценки будут основываться на более сложных и дорогостоящих методологиях, таких как крупные обследования и группы сравнения. Они, как правило, сосредоточены на воздействии. Основной движущей силой оценки должна быть проверка новых или экспериментальных идей. Для хорошей оценки необходимо иметь достаточный бюджет и обладать опытом. Процесс пересмотра предположений, как часть вашей теории изменений, и существующая фактологическая база, помогут вам определить, есть ли у вас достаточно большие вопросы, которые требуют формальной оценки. Вам следует подумать об этом, если есть серьезные сомнения в том, что ваша работа имеет потенциал для достижения воздействия.

КЕЙСЫ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ РАЗРАБОТКИ И АПРОБАЦИИ НАШЕЙ МЕТОДОЛОГИИ

Проект №1

	Название Организации:	АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ТВОРЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ПОПУЛЯРИЗАЦИИ РЕМЁСЕЛ «СЕМЕЙНЫЕ ТРАДИЦИИ»
1	Название проекта	Мануфактура русской игрушки
2	География проекта	Московская область, регионы России
3	Даты начала и окончания реализации проекта	10.09.2020 – 30.08.2021
4	Социальная значимость	Получения дополнительной занятости ЦА через освоение ремесла ватной игрушки.
5	Целевые группы проекта	<p>Две категории женщин:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предпенсионного возраста (в том числе – мастеров-преподавателей проекта); - мам с тяжелобольными и недвижими детьми. <p>Мамы больных детей, помимо поиска дополнительного заработка, хотят общаться с бОльшим кругом единомышленников, а не только с себе подобными мамами, а женщины 50+ -мудрые, зачастую очень творческие женщины, имеющие достаточно свободного времени. Из них получают хорошие наставники. Все женщины проживают на территории Московской области. Пройти обучение смогут мамы детей с инвалидностью, многодетные мамы и женщины старшего возраста, потерявшие работу. К обучению смогут подключиться и сотрудники учреждений, работающих с особенными детьми и их родителями. Кроме изготовления собственного произведения искусства эксперты Центра ремесел научат, как можно обеспечить себе дополнительный заработок при продаже своих игрушек.</p> <p>1000 женщин (активных – около 200 чел)</p>
6	Цель и задачи проекта	Обеспечение решения проблем полной или частичной занятости мам тяжелобольных и недвижимых детей и женщин, оставшихся без работы категории 50+ за счет открытия постоянно действующей площадки для дополнительного заработка - Мануфактуры русской игрушки.
7	Основные мероприятия проекта	<p>Открыта первая Мануфактура русской ватной игрушки в Москве на территории Николо-Перервинского Монастыря (метро Печатники)</p> <p>Проведено более 250 обучающих мастер-классов (офлайн-онлайн режим), открыт первый в России Музей ватной игрушки для популяризации этого вида ремесла, Освещение в СМИ деятельности о проекте.</p> <p>Планируется еще порядка 90 мастер-классов.</p>

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА

Проект относится ко 2-му типу – «Внедрение инструмента повышения экономической эффективности ЦА». Он рассчитан на повышение занятости и дохода целевой аудитории посредством обучения в процессе проекта и предоставляет обученным в дальнейшем площадку для заработка.

Целью оценки выбрали прогнозирование среднего месячного дохода с течением времени. Дополнительно собрали данные по количеству участников из разных групп (мамы, предпенсионный возраст, работники учреждений).

Исходные данные:

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДИНАМИКИ:

Нет одновременно занятых в нескольких проектах (все дохода разнесены на разных людей)

Номер заказа	Дата договора	Срок заказа	Месяц	Количество занятых		Предпенсионный возраст, чел	Соц.работники, чел	Количество игрушек/мес, шт	Выплата в мес, руб	Ср. выплата в мес/чел, руб
				Мамы, чел	Мамы, чел					
1	07.июл	26.ноя	7	17	9	7	1	150	82 835	4 873
1	07.июл	26.ноя	8	17	9	7	1	150	102 715	6 042
1	07.июл	26.ноя	9	17	9	7	1	150	102 715	6 042
1	07.июл	26.ноя	10	17	9	7	1	150	102 715	6 042
1	07.июл	26.ноя	11	17	9	7	1	150	89 020	5 236
2	01.сен	30.ноя	9	10	5	3	2	170	90 667	9 067
2	01.сен	30.ноя	10	10	5	3	2	170	90 667	9 067
2	01.сен	30.ноя	11	10	5	3	2	170	90 667	9 067
3	12.окт	03.дек	10	24	18	1	5	600	333 333	13 889
3	12.окт	03.дек	11	24	18	1	5	600	516 667	21 528
3	12.окт	03.дек	12	24	18	1	5	600	50 000	2 083
4	22.окт	07.дек	10	12	10	2	0	280	99 167	8 264
4	22.окт	07.дек	11	12	10	2	0	280	307 417	25 618
4	22.окт	07.дек	12	12	10	2	0	280	69 417	5 785

Поскольку на момент оценки данные по декабрю были еще не полными, из источника данных для построения модели декабрь был исключен.

ВЫВОД ИТОГОВ										
<i>Регрессионная статистика</i>										
Множественный R	0,93									
R-квадрат	0,87	качество модели высокое, подтверждается рост дохода со временем								
Нормированный R-квад	0,83									
Стандартная ошибка	1 844,74									
Наблюдения	5,00									
<i>Коэффициент стандартная ош P-Значение нижние 95% верхние 95% нижние 95,0% верхние 95,0%</i>										
Y-пересечение	-14622,8073	5314,65373	0,07065852	-31536,4	2290,7929	-31536,407	2290,793			
Переменная X 1	2601,30029	583,359034	0,02099806	744,7915	4457,8091	744,791483	4457,809			
Уравнение регрессии от времени										
Ср. доход = -14622,8073+2601,3*Месяц (для модели)										
Y = -14622,8073+2601,3*t										

По полученному уравнению спрогнозировали рост средних доходов на ближайшие три месяца.

СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ДИНАМИКИ:									
Средний доход на человека в месяц (считаем, что в разных проектах - разные люди).									
Месяц	Год	Месяц (для модели)	Количество занятых, чел	Предпенсионный возраст, чел	Соц.работники, чел	Количество игрушек/мес, шт	Выплата в мес, руб	Модель	
								Ср.выплата в мес/чел, руб	ср.выплаты в мес/чел. Руб
июл.21		7	17	7	1	150	82 835	4 873	3 586
авг.21		8	17	7	1	150	102 715	6 042	6 188
сен.21		9	27	10	3	320	193 382	7 162	8 789
окт.21		10	63	13	8	1200	625 882	9 935	11 390
ноя.21		11	63	13	8	1200	1 003 770	15 933	13 991
дек.21		12	36	3	5	880	119 417	3 317	16 593
январ.22		13							19 194
февр.22		14							21 795

По полученной модели регрессии видим, что связь между доходом и временем имеет высокий показатель R-квадрат равен 0,87. Зависимость среднего дохода от времени прямая. Доход растет со временем, об этом говорит коэффициент регрессии $b = 2601,3$. Также данный коэффициент указывает нам, что в среднем можно ожидать ежемесячно 2601,3 рубля прироста к доходу предыдущего месяца.

Синим в таблице выше выделены строки, по которым рассчитан прогнозный средний доход по каждому месяцу (последний столбец «Модель средней выплаты в месяц на человека, руб»).

Поскольку проект на текущий момент только вышел в экономически активную фазу, мы не можем собрать больше исходных данных. Данную модель можно будет откорректировать в последующем, с учетом большего количества периодов. Также, на большем массиве можно будет оценить влияние фактора принадлежности женщин к той или иной части целевой аудитории.

Далее, спрогнозировав более точно объем дохода на человека на год, можно просчитать экономическую «выгоду» и вывести коэффициент SROI.

Проект №2

	Название Организации:	МОД Друзья заповедных островов
1	Название проекта	Всероссийский просветительский марафон друзей заповедных островов
2	География проекта	Россия
3	Даты начала и окончания реализации проекта	10 февраля-10 ноября 2021
4	Обоснование социальной значимости проекта	Практически для каждого человека природа является источником жизни, здоровья и вдохновения. И сохранить ее для наших детей и внуков мы можем только объединившись и делая свои личные и командные шаги. Более 13% нашей страны защищают законом островки дикой природы. Заповедные люди – сохраняют ее для нас. А главными Хранителями заповедных островов становятся люди, живущие рядом.
5	Целевые группы проекта	<ul style="list-style-type: none"> • дети дошкольного возраста (более 100 учреждений дошкольного образования) • школьники 7-17 лет (более 10 тысяч школьников) • студенты СПО и ВУЗов (более 10 учреждений) • сотрудники ООПТ (около 200 человек) • преподаватели школ и ВУЗов (более 200 человек) • родители (более 100 чел) • руководители клубов друзей заповедных островов (более 100 чел)
6	Цель и задачи проекта	<p>Цель: Содействие формированию устойчивой "экосистемы" Клубов Друзей Заповедных Островов для вовлечения школьников и студентов в природоохранные проекты на заповедных территориях.</p> <p>Задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование единой ресурсной базы данных друзей и партнеров заповедных островов, • Выстраивание взаимодействия клубов ДЗО (КДЗО) в цифровом пространстве. • Организация PR-кампании к 20-летию Движения ДЗО: Всероссийский просветительский марафон ДЗО (познавательные, просветительские и конкурсные мероприятия)
7	Основные мероприятия проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создан сайт марафона https://marathon.wildnet.ru/, который позволяет регистрировать команды, давать им задания, собирать итоги реализации заданий, начислять баллы. Ежемесячно формируется комплекс заданий разного формата, часть заданий вместе с партнерами. В октябре подведем итоги и наградим активных онлайн-дипломами и заповедными призами 2. Объявлен конкурс реализованных проектов «Заповедные острова России» https://заповедныйурок.рф/concurs/current-concurs/concurs-regulations/ Победители получают онлайн-дипломы, призы и возможность участия в Слете 3. Организуется международный слет ДЗО в Сочи 1-6 ноября

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА

Проект относится к 4-му типу – «Просветительский проект: знание, отношение, поведение». Цель проекта состоит в повышении вовлечении россиян в поддержку заповедных территорий, он направлен на экологическое просвещение.

Оценку экономического эффекта проекта определили через суммирование денежного эквивалента полученных в результате марафона «рекламных» услуг от вовлеченной аудитории. В процессе марафона команды активно публиковали материалы в поддержку заповедных территорий, организовывали обучающие очные мероприятия. В конечном итоге, активные участники образовали стабильное сообщество друзей Заповедных островов, которое можно сравнить с привлеченной целевой «клиентской базой».

Монетизацию информационных «ценностей» проекта мы делали по открытым данным, опубликованным в сети Интернет:

1. Стоимости коммерческой публикации одного поста в социальных сетях.
2. Стоимости обучающих очных мероприятий (в среднем считаем количество участников – 20 человек, стоимость участия для человека эквивалентна билету на просветительскую лекцию – 250 рублей в среднем, с учетом разности регионов).
3. Стоимости привлечения одного клиента целевой аудитории (с учетом привлечения на длительный период времени).

Полученные денежные эквиваленты марафона Друзей заповедных островов ниже в таблице:

Номер услуги	Услуга в рамках проекта	Количество публикаций	Ср.стоимость 1 поста, руб	Итоговая "ценность" услуги, руб
1	Публикация поста в социальной сети:	720		139 000
	ВКонтакте	580	200	116 000
	Инстаграмм	100	150	15 000
	Фейсбук	40	200	8 000
Номер услуги	Услуга в рамках проекта	Количество мероприятий	Ср.стоимость 1 мероприятия, руб	Итоговая "ценность" услуги, руб
2	Проведение заповедных уроков	985	5000	4 925 000
Номер услуги	Услуга в рамках проекта	Количество подписчиков	Ср.стоимость 1 подписчика, руб	Итоговая "ценность" услуги, руб
3	Привлеченная целевая "клиентская база"	39 989	5,9	235 935
ИТОГО:				5 299 935

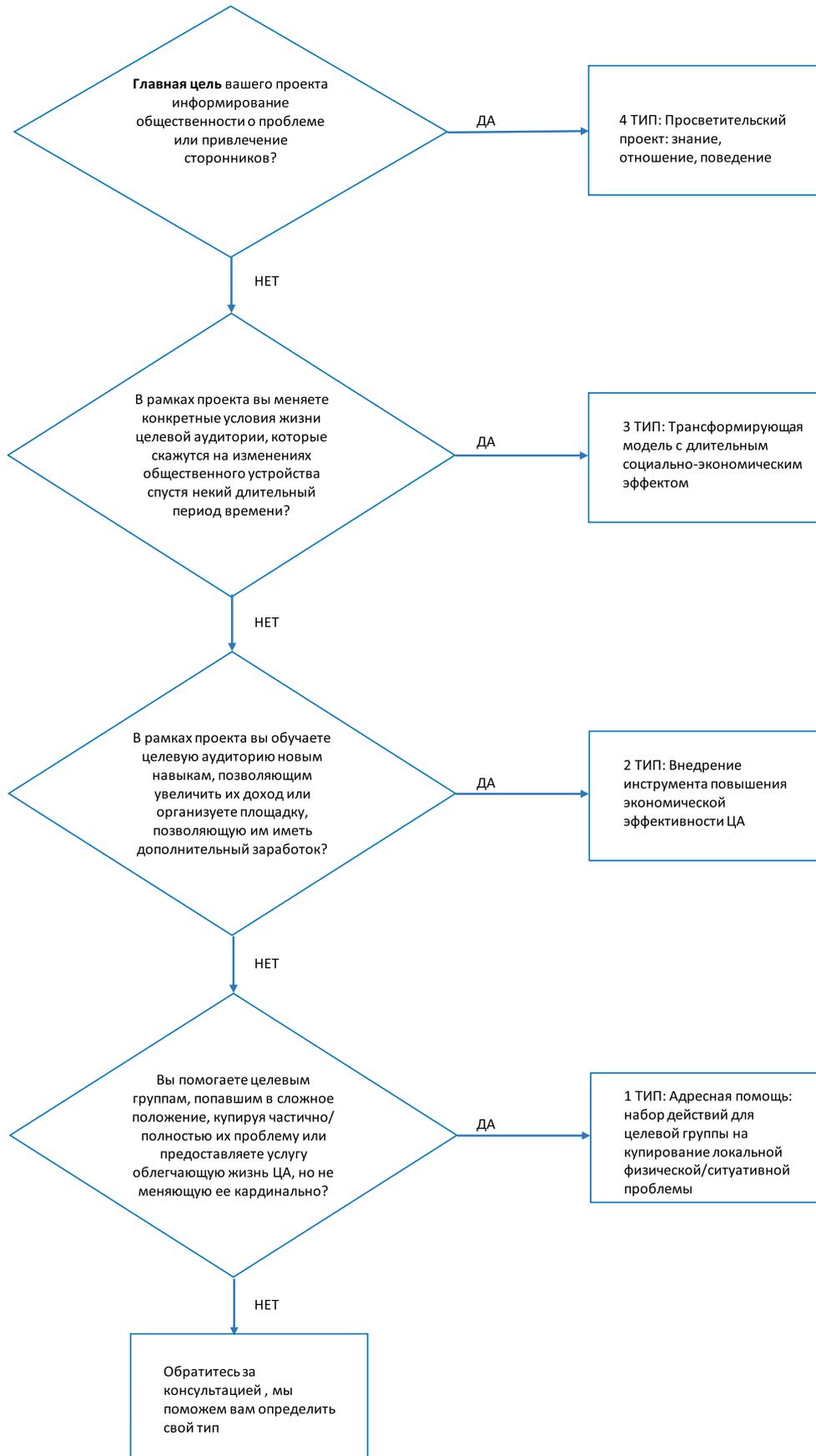
По итогам просчета «выгод» можно рассчитать коэффициент SROI, если добавить в расчет сумму затрат на организацию данного марафона. Также, к сумме «выгод» можно было добавить денежный эквивалент помощи, оказанной заповедным территориям участниками проекта, и, в том числе воспользоваться разработанным в рамках проекта веб-сервисом «Калькулятор экономической оценки волонтерского труда» (<https://imprast.ngo.ru/volunteers>). Однако, в рамках проведения данного марафона, не было четких критериев для

результатов оказанной помощи, что затруднило данную оценку.

В случае необходимости в будущих проектах можно такие критерии задать, а далее оценивать качество и «стоимость» проведенных на заповедной территории экологических мероприятий.

Приложение 1.

Блок-схема для определения типа проекта.



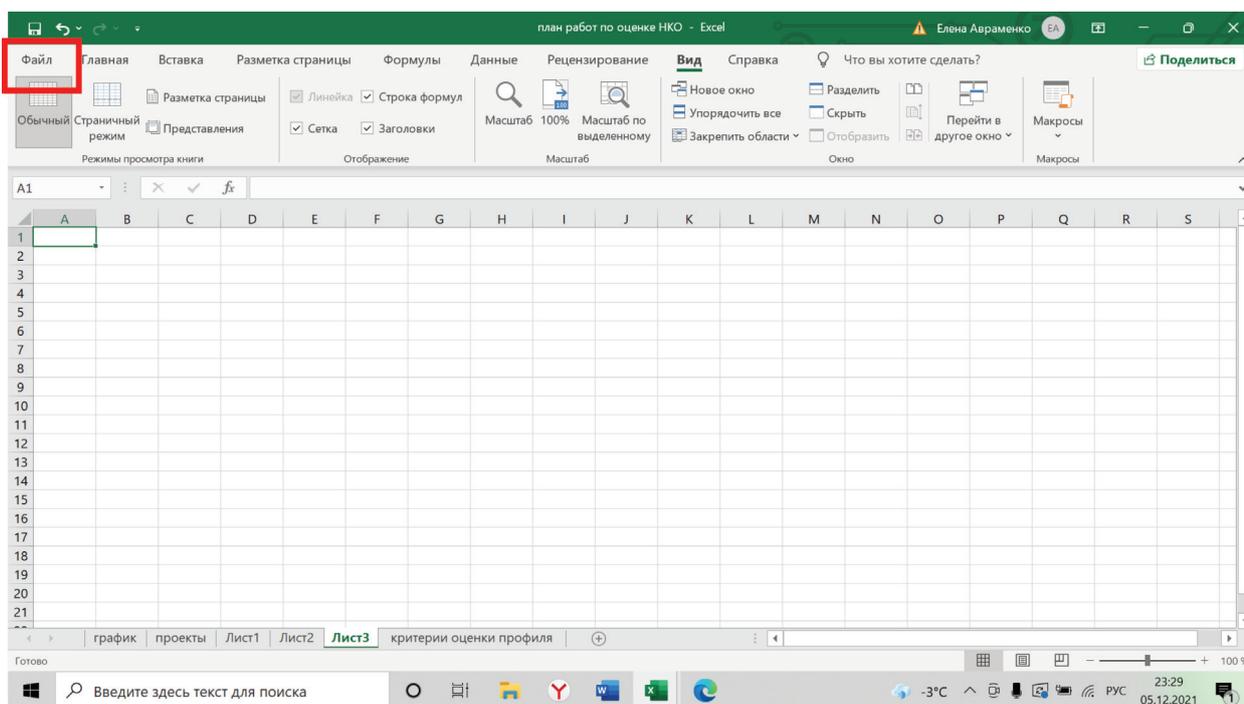
Приложение 2.

Как настроить пакет Анализа в Excel

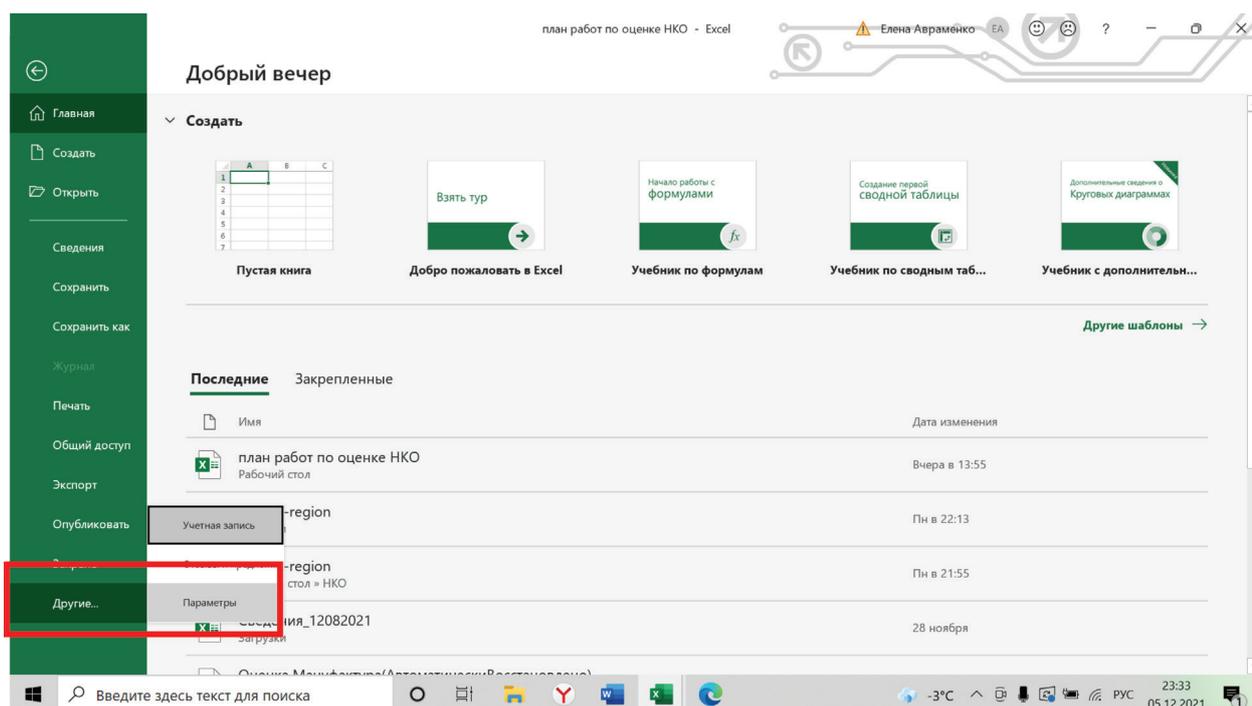
Чтобы воспользоваться возможностями, которые предоставляет функция «Анализ данных», нужно активировать группу инструментов «Пакет анализа», выполнив определенные действия в настройках Microsoft Excel.

Алгоритм этих действий практически одинаков для версий программы 2010, 2013 и 2016 года, и имеет лишь незначительные отличия у версии 2007 года.

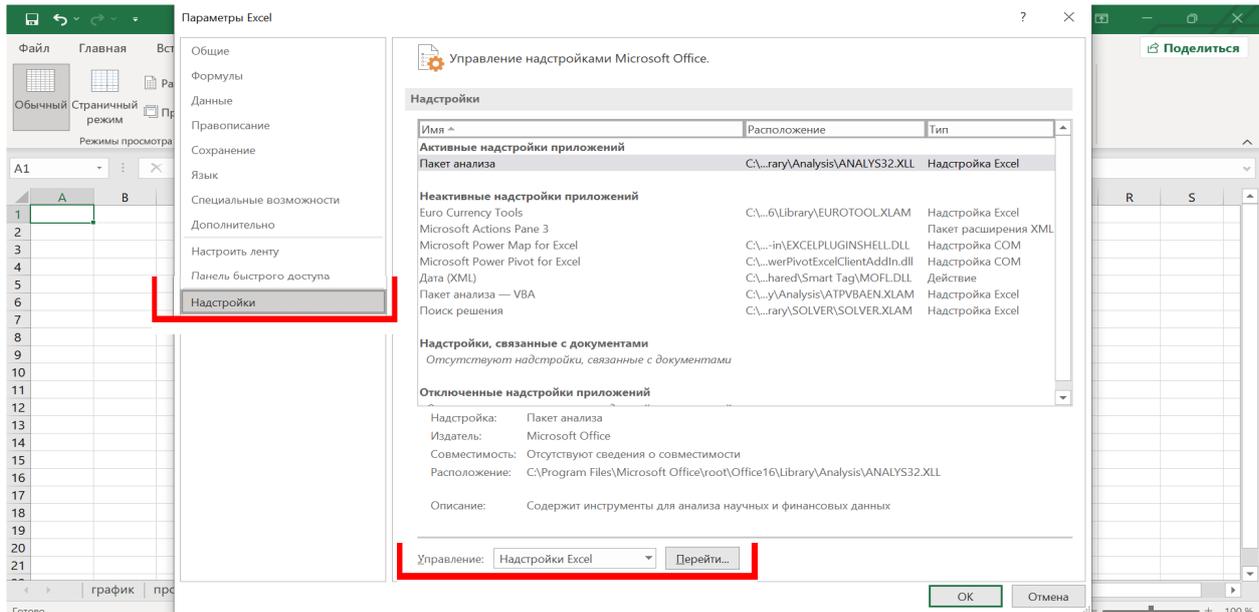
Нажмите на раздел меню «Файл»



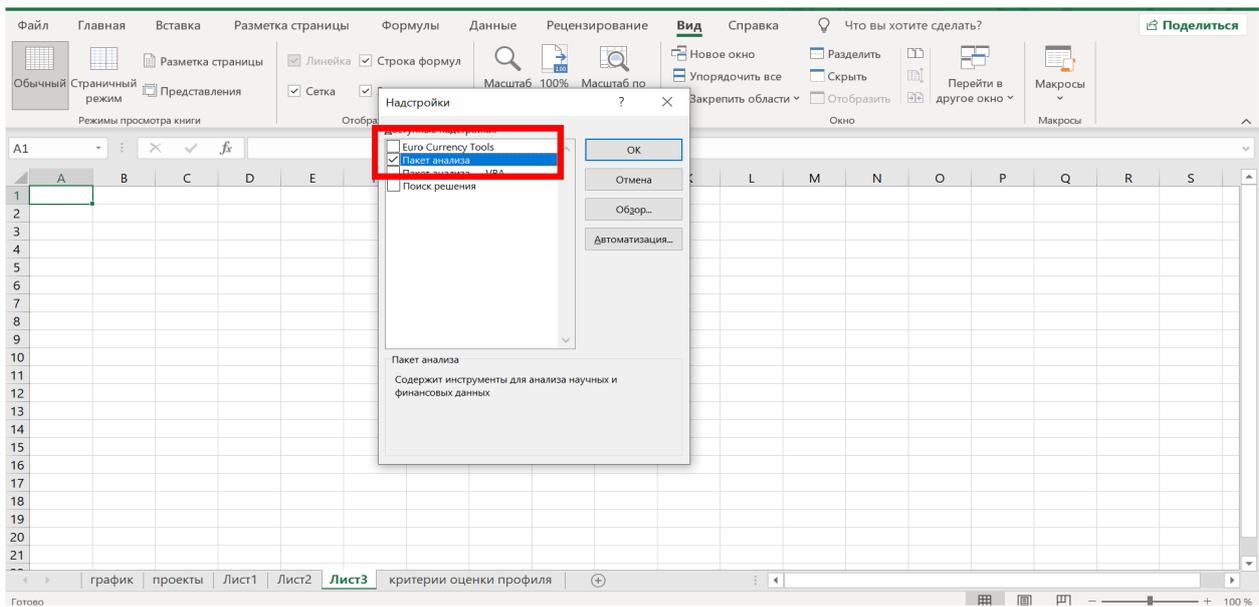
Далее выберите «Параметры» (в любом варианте окна эта опция будет слева внизу, в окне ниже она появляется после нажатия на «Другие»)



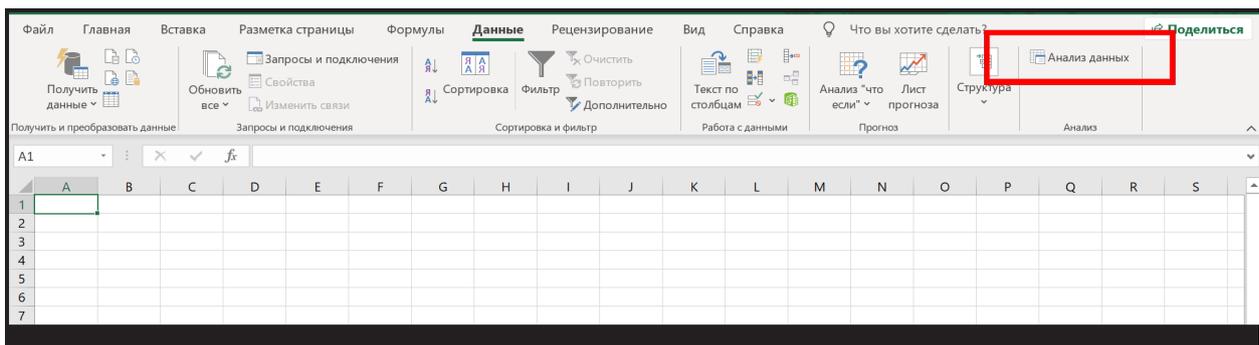
В открывшемся окне выберите «Надстройки», после нажатия будет перечень возможных опций для надстроек к Excel.



Выберите внизу кнопку «Перейти». Открывается небольшое окно доступных надстроек. Среди них нужно выбрать пункт «Пакет анализа» и поставить около него галочку. После этого, нажать на кнопку «ОК», расположенную в самом верху правой части окошка.



Далее пользуемся возможностями пакета в разделе меню «Данные»



Приложение 3.
Пример диаграммы теории изменений (Джеймс Ноубл)



Приложение 4. Классификация проектов НКО-участников по типам

№ п/п	Проект	Организация	Цель	Тип проекта по направленности на экономический эффект	Уровни модели экономической оценки
1	Азбука малой родины - создаём вместе с детьми позитивный образ своей территории жизни	ВРОО ПОБЕРЕЖЬЕ	Помочь приобрести детям 6-8 лет первичные знания о характерных особенностях местного животного и растительного мира, о географических названиях и культурных традициях, оказать влияние на формирование бережного отношения к окружающей природе, принятии чувства любви и патриотизма к родному поселку, району, краю, посредством творческого участия детей в создании азбуки Ваннинского района 1. Сформировать с творческим участием детей литературную часть «Азбуки Ваннинского района» 2. Создать с творческим участием детей художественное оформление, иллюстрации Азбуки Ваннинского района 3. Рассказать и показать созданный с участием детей образ малой родины, собранный в «Азбуку Ваннинского района»	Просветительский проект: знание, отношение, поведение	4 Уровень: Прямой связи с экономическим результатом нет. Оценка по запросу (консультационный вариант оценки)
2	ОСВВ (отлов-стерилизация-вакцинация-выпуск)	Благотворительный и Фонд помощи бездомным животным «НШКА»	Снизить количество бездомных животных на территории Московской области гуманными методами (ОСВВ): 1. Отловить, вакцинировать, стерилизовать животных 2. Выделить животных, попавших в притыты Фонда по программе ОСВВ с травмами и заболеваниями 3. Присмотреть максимально возможное количество животных, попавших в притыты Фонда по программе ОСВВ 4. Снизить градус напряженности и негатива, существующих в отношении бездомных животных, в обществе	Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Определение "ненности" услуги для ЦА.
3	Служба качества жизни	АНО агентство «Сам»	Цель: Улучшить качество жизни не менее 400 детей Пермского края, нуждающихся в оказании паллиативной медицинской помощи, через создание мультидисциплинарных команд, которые будут оказывать комплексную помощь детям. 1. Сформировать мультидисциплинарные команды в целях оказания паллиативной медицинской помощи детям на дому, организовать их обучение и стажировку, подготовить рабочие места 2. Оказывать не менее 400 детям с тяжелыми неизлечимыми заболеваниями паллиативную помощь на дому мультидисциплинарными командами специалистов Службы качества жизни 3. Провести обучение членов семей не менее 400 тяжелобольных детей навыкам ухода за ними, включая использование медицинских изделий и технических средств реабилитации 4. Провести оценку социально-экономической эффективности проекта.	Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Определение "ненности" услуги для ЦА.
4	Новые технологии развития - малым территориям Дальнего Востока	АНО ДПО и К «Развитие»	Цель: Организация обучения современным технологиям развития местных сообществ представителей устойчивых неформальных групп малых территорий Дальнего Востока 1. Провести обучение и сопровождение внедрения технологий развития местных сообществ 2. Организовать обучение и сопровождение внедрения технологий развития местных сообществ в малых территориях ДФО 3. Создать он-лайн площадку для обмена идеями, опытом и лучшим практиками среди неформальных групп ДФО	Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияния факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (post-эффект).
5	Центр помощи приемным семьям г. Лобня МО		Проект направлен на развитие сопровождения замещающих семей для предотвращения вторичных возвратов детей-сирот из замещающих семей. Помощи в адаптации, социализации, обучении приемных детей на этапе формирования и укрепления замещающих семей; поддержании психологического здоровья.	Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы. Описание "ненности"	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Описание "ненности"
6	Маршрут помощи	«Анг. Добро сердце»	Помочь пациентам и/или семьям пациентов с тяжелыми врожденными и генетическими заболеваниями максимально быстро и качественно получить актуальную квалифицированную поддержку по медицинским, юридическим и психологическим вопросам, касающимся лечения и сопровождения пациента	Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы. Описание "ненности"	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Описание "ненности"
7	Пространство возможностей для развития слепых детей (Машинка школа)	МБОО «Соединение семей слеполуких»	Цели проекта: Внедрение модели поддержки детей с ТМНР и их окружения (родителей и специалистов). Повышение компетенции и уровня культуры родителей в вопросах взаимодействия не только со специалистами, но и с разными общественными и государственными институтами. Мотивировать и дать знания, которые позволят вести самостоятельную деятельность по оказанию помощи не только своему ребенку, но и другим семьям. Способствовать объединению региональных родительских сообществ с помощью специалистов детских домов-интернатов в осуществлении функциональной диагностики детей, а также в составлении индивидуальной программы развития. Задача №1: Разработать рекомендации (маршрут) на основе проведенной комплексной функциональной диагностики и занятий со специалистами разных профилей: для родителей, касающиеся развития ребенка в домашнем пространстве; для специалистов, работающих с ребенком в ДДО, касающиеся программы индивидуального развития (СИПР) Задача №2: Обучить родителей практическим навыкам оказания помощи ребенку с ос Задача №3: Организовать практические семинары и создать возможность посещения открытых занятий для повышения уровня практической квалификации специалистов - педагогов и психологов, работающих с детьми, имеющими одностороннее нарушение слуха и зрения. Задача №4: Организовать возможность супервизии специалистов, консультаций для родителей в течении шести месяцев с даты окончания регионального интенсива.	Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияния факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (post-эффект).
8	«Учитель для России»	Фонд "Новый учитель"	Снижение образовательного неравенства в России через привлечение и обучение молодых зарубежных профессионалов с системой образования	Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияния факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (post-эффект).
9	Мануфактура русской группы	АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «БЕЛЫЙ ЦЕНТР ТВОРЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ПОПУЛЯРИЗАЦИИ РЕМЕСЕЛ «СЕМЕЙНЫЕ ТРАДИЦИИ»	Цель: Обеспечение решения проблем полной или частичной занятости мам тяжелобольных и недвижимых детей и женщин, оставшихся без работы категории 50+ за счет открытия постоянно действующей площадки для дополнительного заработка - Мануфактуры русской группы. Создание и оснащение производственного зала, образовательного центра, музея и пресс-центра Мануфактуры. Разработка программы обучения с созданием платформ проведения онлайн-обучения для целевой аудитории, которая не сможет присутствовать на очных мероприятиях. Формирование целевых групп проекта по территориальности в партнерстве с органами власти Московской области, дружественными НКО. Запуск образовательного центра с беспрецедентным процессом обучения. Освещение в СМИ деятельности о проекте. Открытие Музея проекта. Публикация специального журнала проекта (издательство «Формат-М») Оценка социального воздействия проекта для приваживания практики мероприятия.	Внедрение инструмента повышения экономической эффективности ЦА	2 Уровень: Оценка целевых проектных экономических показателей опыта и outcome (уровень дохода, как основа). Определение моделей развития показателей.
10	Поддержка детских домов №95, «Остров надежды» в рамках программы «ЕВРА3 - детям»	Некоммерческая организация «Благотворительный фонд «Евразия-Сибирь»	Цель: повышение качества жизни воспитанников детских домов (во время нахождения в учреждениях, в постинтернатный период) Задачи: - повысить уровень социализации детей - способствовать формированию у воспитанников детских домов разнообразных компетенций - приобщить детей к здоровому образу жизни, к занятиям спортом - сформировать компетенции социального взаимодействия (уверенность в себе, способность к рефлексии и пр.); - способствовать формированию у ребят внутренней готовности к самостоятельному построению перспектив собственного жизненного развития (адекватного выбора жизненного пути); - расширить возможности/инструменты для педагогов; - помочь педагогам бороться с профессиональным выгоранием.	Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияния факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (post-эффект).
11	Версесенский просветительский марафон друзей заповедных островов	МОД ДЗО	Цель: Создание специального журнала проекта (издательство «Формат-М»). Оценка социального воздействия проекта для приваживания практики мероприятия. Формирование единой ресурсной базы данных друзей и партнеров заповедных островов. Выстраивание взаимодействия клубов ДЗО (КДЗО) в цифровом пространстве. Организация PR-кампании в 20-летие Дачника ДЗО. Версесенский просветительский марафон ДЗО (познавательные, просветительские и конкурсные мероприятия)	Просветительский проект: знание, отношение, поведение	4 Уровень: Прямой связи с экономическим результатом нет. Оценка по запросу (консультационный вариант оценки)
12	Программа комплексной реабилитации личности «Лига Мечты»	«Лига Мечты»	Создать систему альтернативной (не медицинской) реабилитации людей с ОВЗ в шаговой доступности.	Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияния факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (post-эффект).
13	Моя карьера – развитие навыков трудоустройства уличной молодежи России	Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА»	Повышение конкурентоспособности выпускников профессиональных учебных заведений, в том числе выпускников интернатов и молодежи с ОВЗ на рынке труда путем формирования мотивации и обеспечения доступа к необходимой информации, развития навыков трудоустройства с использованием современных интернет-технологий – платформы «Моя карьера».	Внедрение инструмента повышения экономической эффективности ЦА	2 Уровень: Оценка целевых проектных экономических показателей опыта и outcome (уровень дохода, как основа). Определение моделей развития показателей.
14	Равные наставники - Целикова эффективной профилактики ВИЧ и других угроз здоровью молодежи	Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА»	Цель: Снизить уровень рискованного поведения молодежи 15-18 лет, проживающей в малых поселениях 3 регионов проекта путем внедрения комплексной программы профилактики ВИЧ/ИППИ, употребления ПАВ, алкоголя и табака в учебных заведениях и привлечения поддержки местных органов власти и государственных учреждений образования и здравоохранения	Трансформирующая модель с длительным социально-экономическим эффектом	3 Уровень: Оценка влияния факторов, на которые ориентирован проект, на экономические показатели в рамках зоны присутствия. Возможно прогнозирование развития ситуации с увеличением проектного воздействия. Возможна оценка долгосрочного эффекта (post-эффект).
15	Насилие в семье: выявление, перенаправление, помощь»	Амурская областная общественная молодежная организация «Путь»	Цель: Создание в Амурской области эффективной системы оказания помощи людям, пострадавшим от насилия в семье. Задача №1: Обучить студентов юридического факультета Амурского государственного университета методам оказания юридической помощи пострадавшим от домашнего насилия. Задача №2: Повысить квалификацию специалистов учреждений социальной защиты Амурской области в вопросах своевременного выявления и оказания психологической и социальной помощи семьям в ситуациях домашнего насилия. Задача №3: Повысить уровень профессиональных компетенций сотрудников правоохранительных органов о проблеме домашнего насилия и о составляющих ее компонентах, отработать практические навыки работы с пострадавшими и обидчиками, повысить мотивацию к данной деятельности. Задача №4: Консолидировать усилия всех заинтересованных ведомств, для оказания помощи лицам, находящимся в ситуации домашнего насилия. Задача №5: Привлечь внимание населения Амурской области к проблеме домашнего насилия	Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Определение "ненности" услуги для ЦА.
16	Самостоятельные взрослые: образовательная и социальная поддержка лиц из числа детей-сирот с инвалидностью, проживающих в социальных учреждениях и выпускников этих учреждений	АНО «Центр равных возможностей для детей – сирот «Евраз»	Целью проекта является повышение качества жизни людей, выходящих или уже вышедших из интернатов, и их адаптация на начальном этапе самостоятельного проживания.	Адресная помощь: набор действий для целевой группы на купирование локальной физической/ситуативной проблемы	1 Уровень: Оценка сокращения регулярных расходов ЦА или государства на купирование решенной проблемы. Определение "ненности" услуги для ЦА.
17	«Равняется этногенетически»	Фонд Хабенского	Цель: снизить уровень канцерогенов в стране, изменить отношение к теме рака в нашей стране и показать, что рак излечим	Просветительский проект: знание, отношение, поведение	4 Уровень: Прямой связи с экономическим результатом нет. Оценка по запросу (консультационный вариант оценки)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А.С. Автономова. М.: Издательская группа «Юрист», 2014.
2. Автономов А.С., Маловичко И.С., Хананашвили Н.Л. Методика и практика обучения мониторингу социальных проектов. Учебно-методическое пособие / Под общей редакцией А.С.Автономова. М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций (НАБО), 2018.
3. Гладких Н.Ю., Вайнер В.Л., Оценка эффективности социальной рекламы. Методическое пособие. — М.: Издательство Олега Пахмутова, 2018.
4. Джеймс Ноубл. Теория изменений за десять шагов. New Philanthropy Capital (NPC)
5. 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.
6. Кузьмин А. И. Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой //М.: Издательство «Престо-РК. – 2009.
7. Кузьмин А. И. Глокальные проблемы в развитии оценки (<https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/10/blog-post.html>),
8. Кузьмин А. И., Кошелева Н. А. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») //М.: Изд-во «Перспект». – 2014.
9. 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.
10. Малицкая Е.П., Михайлова М.Е. Мониторинг и оценка деятельности социально-ориентированных НКО. / Информационно методический портал «Вектор добровольчества в России».
11. Оценка экономической и социальной эффективности добровольческой деятельности. методические подходы и проблемы реализации. Под редакцией И. В. Мерсияновой. Москва Санкт-Петербург 2018
12. Хайрулина О.И., Баянова О.В. Эконометрика: базовый уровень // Пермь: ИПЦ «Прокрость». – 2019.
13. Courtney Paul Conceptualizing 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.
14. Ebrahim Alnoor Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World - [Книга]. – 2019.
15. 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).

Благодарность

Мы рады, что этот проект поддержало огромное сообщество очень разных людей, объединенных идеей повышения эффективности социального развития и позитивных изменений в нашей стране. Рады, что старт проекта был поддержан Фондом президентских грантов, и что было важно - не только финансово, но и экспертно. Рады, что проект стал междисциплинарной и межсекторной платформой для объединения специалистов, сообществ, организаций и подходов.

Благодарим всех, кто внес свой вклад и продолжает поддерживать и развивать этот проект. У него есть большие планы на 2022 год и далее. И мы рады каждой идее и инициативе по запуску новых, уже полюбоившихся и доказавших эффективность «микро-сервисов» на сайте Impact.pgo.ru, материалам для переводов и адаптаций новых пособий, запросам и предложениям новых исследований и гипотез в сфере развития социально-экономической оценки социальных проектов и программ.

Участники апробации: Баженова Мария, Зыкина Ирина, Меркушева Галина, Андреева Дарья, Закирова Елена, Киосе Наталья, Алексеенко Татьяна, Фокина Лариса, Коршунова Алена, Гергардт Юлия, Кривоноженко Анастасия, Шихова Татьяна, Казанцева Елена, Ребецкая Маргарита, Овчинникова Олеся, Кабишева Ксения, Баркалова Оксана, Чернышева Дарья, Вещева Полина, Молдованова Оксана, Павлюк Татьяна, Леушина Ирина, Доброванова Евгения, Митина Вера, Ларина Елена, Фаевцева Екатерина, Селезнева Анастасия, Чистякова, Татьяна, Роза Денис, Холодкова Лидия, Кремнева Юлия, Пивоварова Наталья, Юркина, Анастасия, Горбачёва Светлана, Аникович Татьяна, Дремлюга Светлана, Лапин Екатерина, Барова Вера, Григорьева Марина, Затуливетер Екатерина, Пиманова Светлана, Книжникова Елена, Колеченок Елена, Зикирьяев Фуркат, Жестков Владислав, Смирнова Галина, Ракитина Юлия, Петрова Елизавета, Есютина Ирина, Куликова Анна, Цуканова Ольга, Маркович Алена, Фогельсон Ольга, Моднова Светлана, Юрцева Лариса, Савицки Дарья, Брянкина Анжела, Карпова Ольга, Болсуновская Надежда, Ульянова Любовь, Фаевцева Екатерина, Пименкова Ольга, Призова Ольга, Багарадникова Елена, Дробышевская Татьяна, Гетманова Евгения, Федосик Айдана, Зыцарь Елена, Шилова Анна, Белоголовцева Наталья, Ульянова Любовь, Червякова Александра, Баженова Светлана, Шитова Ольга, Павлюк Татьяна, Внукова Татьяна, Шарюкова Наталья, Щавлева Алена, Рафигов Егор, Сухарева Татьяна, Пирогова Елена.

Эксперты: Балакирев Владимир, Кузьмин Алексей, Бартош Григорий, Басова Юлия, Белянин Алексей, Большаков Никита, Ванчикова Сэсэг, Виноград Люси, Воронина Наталья, Горбунов Сергей, Давыдов Сергей, Заморский Владлен, Коссова Татьяна, Малицкая Елена, Михайлова Марина, Поликашина Мария, Присяжнюк Дарья, Рахимова Неля, Ромащенко Юлия, Рождественская Надежда, Сельченок Анастасия, Красулин Алексей, Сидлина Лия, Фрейк Наталия, Ходорова Юлия, Шадрин Артем, Шанаева Ирина, Шпильман Алексей, Язневич Елизавета, Ярская-Смирнова Елена, Маслов Алексей, Гарифулина Эльвира, Осипова Алла, Богомолова Алена, Богданова Юлия, Каминарская Наталья, Темичева Елена, Чепов Михаил, Артем Метелев, Матвей Масальцев, Цыганков Максим, Шклярюк Мария, Комин Михаил, Зоя Талицкая, Илья Сайтанов, Ольга Зубкова, Радке Валентина, Дементьев Иннокентий, Черток Мария, Екатерина Гудалина, Коновалова Елена Alnoor Ebrahim и многие другие!

Ждем всех в нашей группе в фейсбуке и просто в гостях у нас в офисе, превратившимся за это время в настоящий проектный офис. Продолжим обсуждение решений вместе!



impact.ngo.ru
facebook.com/groups/impact.ngo

Методическое пособие подготовлено в рамках проекта «Разработка и апробация модели оценки социально-экономического воздействия деятельности СО НКО», реализуемого Фондом развития медиапроектов и социальных программ Gladway совместно с Институтом социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ на средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Тираж: 200 экз.
Москва 2021