ООО «Агентство «Гран При»

**Модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства**

Аналитический отчет

Выполнено по заказу Фонда поддержки социальных проектов в рамках договора № 22-07-25 от 25 июля 2022 года.

**Москва 2022**

**Оглавление**

[**Введение 4**](#_heading=h.gjdgxs)

[**Раздел 1. Теоретические и методологические основы оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства 6**](#_heading=h.30j0zll)

[Выводы по итогам анализа возможности применения существующих методик оценки социального воздействия 9](#_heading=h.1t3h5sf)

[**Раздел 2. Обзор основных тезисов экспертной сессии по разработке модели оценки социального воздействия в области социального предпринимательства 15**](#_heading=h.2s8eyo1)

[Основные тезисы по результатам экспертной сессии 15](#_heading=h.17dp8vu)

[*Тема SROI – может ли социальный предприниматель использовать методику SROI для оценки социального воздействия 15*](#_heading=h.3rdcrjn)

[*Возможности оценки доли собственного вклада 16*](#_heading=h.26in1rg)

[*Инструменты исследования социального воздействия 16*](#_heading=h.lnxbz9)

[*Обратная связь по теории изменений 17*](#_heading=h.35nkun2)

[*Предложения директора Института социально-экономического проектирования 17*](#_heading=h.1ksv4uv)

[Принципы модели оценки социального воздействия 18](#_heading=h.44sinio)

[**Раздел 3. Основные положения модели оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства 19**](#_heading=h.2jxsxqh)

[Концептуальная модель оценки социального воздействия 20](#_heading=h.z337ya)

[Описание групп критериев 22](#_heading=h.3j2qqm3)

[*Группа критериев I. Вовлечение социально уязвимых групп граждан 22*](#_heading=h.1y810tw)

[*Группа критериев II. Предпосылки воздействия 23*](#_heading=h.4i7ojhp)

[*Группа критериев III. Экономическая устойчивость 25*](#_heading=h.2xcytpi)

[Алгоритм агрегирования показателей из разных групп критериев 29](#_heading=h.3whwml4)

[*Индикаторы группы критериев I «Вовлечение социально уязвимых граждан» 30*](#_heading=h.2bn6wsx)

[*Индикаторы группы критериев II «Предпосылки воздействия» 32*](#_heading=h.qsh70q)

[*Индикаторы группы критериев III «Экономическая устойчивость» 34*](#_heading=h.1pxezwc)

[Описание результатов оценки 35](#_heading=h.49x2ik5)

[**Раздел 4. Операциональная модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства 36**](#_heading=h.2p2csry)

[Группа критериев I. Вовлечение социально уязвимых граждан 36](#_heading=h.147n2zr)

[Группа критериев II. Предпосылки воздействия 38](#_heading=h.23ckvvd)

[*Компоненты теории изменений 38*](#_heading=h.ihv636)

[*Обоснованность 39*](#_heading=h.32hioqz)

[*Доказательность 40*](#_heading=h.41mghml)

[Группа критериев III. Экономическая устойчивость 42](#_heading=h.vx1227)

[Возможности для выделения пороговых значений индекса социального воздействия 46](#_heading=h.3fwokq0)

[**Раздел 5. Теория позитивных изменений – алгоритм заполнения теории изменений 47**](#_heading=h.1v1yuxt)

[Дерево проблем 49](#_heading=h.4f1mdlm)

[*Компонент «Ситуация» 49*](#_heading=h.19c6y18)

[*Компонент «Целевая аудитория» 49*](#_heading=h.3tbugp1)

[*Компонент «Проблема» 49*](#_heading=h.28h4qwu)

[Карта позитивных изменений 49](#_heading=h.nmf14n)

[*Компонент «Деятельность» 51*](#_heading=h.1mrcu09)

[*Компонент «Непосредственные результаты» 51*](#_heading=h.46r0co2)

[*Компонент «Социальные эффекты» 51*](#_heading=h.2lwamvv)

[*Компонент «Социальное воздействие» 51*](#_heading=h.111kx3o)

[**Раздел 6. Пример использования теории изменений и проведения оценки на основании неё 53**](#_heading=h.3l18frh)

[**Список литературы 59**](#_heading=h.206ipza)

[**Приложения к аналитическому отчету «Разработка модели оценки воздействия проектов в области социального предпринимательства» 60**](#_heading=h.4k668n3)

[Приложение №1 к аналитическому отчету «Разработка модели оценки воздействия проектов в области социального предпринимательства» - список участников экспертной сессии 60](#_heading=h.2zbgiuw)

[Приложение №2 к аналитическому отчету «Разработка модели оценки воздействия проектов в области социального предпринимательства» - форма расчёта оценки социального воздействия 67](#_heading=h.1egqt2p)

# Введение

По мере развития социального предпринимательства в России возникает всё большая актуальность оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства. Поскольку социальное предпринимательство действует не только как экономическое предприятие, но и как социальное, то для него недостаточно оценки только в экономических категориях. Для комплексной оценки проектов социального предпринимательства требуется отдельная модель оценки социального воздействия. Перед этим отчётом о модели оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства было проведено кабинетное исследование о существующих моделях оценки.

**Цель:** разработать модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства.

С целью разработки модели оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства в рамках оказания услуг по Договору № 22-07-25 от 25 июля 2022 года ООО «Агентство «Гран При» были поставлены следующие **задачи**:

* Подготовить на основании кабинетной части исследования теоретические и методологические основы оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства для обсуждения с экспертами;
* Провести экспертную сессию для выявления запросов и представлений специалистов в области оценки проектов и программ, исследователей-практиков и представителей академической сферы, представителей проектов социального предпринимательства в отношении проектируемой модели оценки социального воздействия;
* Сопоставить результаты экспертной сессии с аналитическими выводами кабинетного исследования и сформулировать принципы модели оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства;
* Выделить группы критериев, позволяющих полноценно оценить потенциал социального воздействия для проектов в области социального предпринимательства;
* Разработать систему эмпирических индикаторов и алгоритмов их агрегации для формирования итогового индекса социального воздействия;
* Составить операциональную модель оценки социального воздействия в формате опросника для участника оценки из числа социальных предпринимателей;
* Создать алгоритм заполнения теории изменений как основы для проводимой оценки и привести пример использования теории изменений.

Каждой задаче в хронологическом порядке соответствует раздел или параграф внутри раздела.

# Теоретические и методологические основы оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства

Для проведения содержательной экспертной сессии было необходимо подготовить основные теоретические и методологические положения из кабинетной части исследования, с целью проверки предположений из неё.

Измерение социального воздействия является сложной задачей и при этом – крайне важной. Наиболее часто упоминаемые причины, по которым социальные предприниматели стремятся измерять эффективность социального воздействия (social impact) - подотчетность и возможность учиться и совершенствоваться[[1]](#footnote-0). При этом для эффективного измерения социального воздействия очень важным остается выбор адекватной и насколько это возможно надежной методики оценки результатов проекта социального предпринимательства.

Во многих развитых странах мира, где вопрос о социальной эффективности предприятий занимает важное и заметное место, раскрытие информации о социальных результатах является неотъемлемой частью новых правовых форм. В свою очередь, правовая сторона вопроса, стремление к стандартизации и регулированию, является фактором в развитии трендов измерения социального воздействия[[2]](#footnote-1). В то же время, поскольку многие социальные предприниматели не могут достичь такой же выручки и темпов роста, как их коллеги, ориентированные на получение прибыли[[3]](#footnote-2), им часто приходится конкурировать за финансирование из источников, ориентированных на осуществление социального воздействия (social impact), для которых осуществимость воздействия, реальность достижения его эффективности является одним из основных аспектов принятия решений о поддержке проекта/инициативы[[4]](#footnote-3). И это еще один аргумент в пользу того, насколько важна адекватная и правдоподобная система оценки социального воздействия, ведь те социальные предприниматели, которые не могут убедительно показать в отчетах, какое социальное воздействие будет достигнуто в результате осуществления проекта, или было уже достигнуто (оценка его эффективности), испытывают сложности при мобилизации ресурсов для своих проектов и инициатив. Отчетность об эффективности это не только выстроить нарратив о своей социальной деятельности и ее результатах, но и способ получить легитимность[[5]](#footnote-4): таким образом социальный предприниматель может формировать свою среду, влиять на стейкхолдеров, управлять их ожиданиями. Кроме того, измерение социального воздействия для самих социальных предпринимателей является возможностью оценивать эффективность своих подходов, выявлять слабые места, совершенствовать методики, а также с большей отдачей заниматься социальным инвестированием[[6]](#footnote-5).

Ниже приведены методики (в том числе такие методики как Стандарты отчетности о воздействии и инвестициях (IRIS+), Оценка социального возврата на инвестиции (SROI) и Проект управления воздействием), их принципы, основные показатели, способы сбора данных для каждой методики с описанием особенностей форматов использования избранных методик оценки.

*Принципы и особенности методики стандарты отчетности о воздействии и инвестициях (IRIS+)*

* Намеренное желание внести свой вклад в измеряемую социальную пользу
* Использование фактуры и данных об воздействии при проектировании инвестиций
* Управление эффективностью воздействия
* Вклад в развитие отрасли: использование общепринятые отраслевые термины, соглашения и показатели для описания своих стратегий воздействия, целей и результатов

Для процесса оценки проекта воздействия требуется не менее 14 месяцев, а также доступ к экспертам в этой методологии.

Также требуется набор специалистов, владеющих как минимум методами сбора обратной связи.

*Принципы и особенности Методики проект управления воздействием (IMP)*

Задача этой методики – выстроить профиль оценки проекта воздействия со стороны инвестора и в терминах результативности воздействия с поправкой на риск. Методика объединяет уровни инвестиций – отдачу от вложений и финансовые риски – с уровнем портфолио – постановкой задач проекта и оценкой его результативности.

Эта модель оценки спроектирована с точки зрения социальных инвестиций, то есть категория проектов отличается от проектов в области социального предпринимательства: их единственной целью является достижения социального воздействия.

*Принципы и особенности методики оценка социального возврата на инвестиции (SROI)*

* Вовлечение стейкхолдеров
* Понимание изменений
* Оценивание того, что действительно важно
* Анализ только существующих изменений
* Адекватная оценка вклада
* Прозрачность действий
* Подтверждение полученных результатов

Ключевым шагом при подсчёте SROI является перевод качественного показателя социального воздействия в денежные единицы измерения. Это означает необходимость наличия специалистов по осуществлению такого перевода.

*Принципы и особенности методики Impact Wizard (IW)*

* Обоснование полученных инвестиций
* Информирование о добавленной стоимости организации
* Лучшее понимание результатов своей деятельности
* Мотивация сотрудников

*Методологическая рамка, которая позволяет спланировать сам проект социального воздействия, разработать план измерений воздействия и учесть роль инвестиций в проекте.*

*Заполнение опросника требует от участника экспертных знаний о переводе измеримых показателей в конкретные процедуры сбора данных.*

*Принципы и особенности методики Международная инициатива по оценке воздействия (3ie)*

* Укрепление потенциала в области оценки
* Обеспечение прозрачности, этичности и воспроизводимости исследований
* Использование инновационных источников данных
* Содействие сбору и использованию фактических данных

Из всех рассмотренных методик подход 3ie является самым профессиональным: оценка воздействия понимается в русле социальных наук, а потому требует вовлечения серьёзных эконометрических методов в рамках строгого академического исследовательского дизайна.

*Принципы и особенности методики Development impact & You (DIY)*

* Эффективность
* Учёт обратной связи благополучателей
* Вовлечение с заинтересованными сторонами
* Оценка действий и ресурсов

DIY-методика предлагает построить теорию изменений социального воздействия и на основании её показателей при помощи набора исследовательских методов провести оценку воздействия.

Однако, как и ни одна другая методика, DIY не предлагает универсального оценочного профиля для оценки социального воздействия.

## Выводы по итогам анализа возможности применения существующих методик оценки социального воздействия

 Можно заметить, что объектами описания и измерения в большинстве выступает один и тот же набор характеристик проекта: цель воздействия, аудитории, степень воздействия, вклад проекта в воздействие, риски воздействия и пр. Эти элементы – часть теории изменений проекта, наличие которых в прописанном виде является неотъемлемой частью осуществления социального воздействия. В некоторых странах (например, в Великобритании) теория изменений является обязательным документом для участия в тендерах на государственное финансирование социальных проектов.

На текущем этапе развития культуры социального предпринимательства, для социальных предпринимателей представляется затруднительным даже просто формулирование этих характеристик, не говоря о том, чтобы иметь представления о наборе индикаторов для этих характеристик. Тем более, не приходится ожидать от предпринимателей владения методами сбора информации, необходимой для заполнения этих индикаторов.

Можно отсортировать рассмотренные методики от самого трудозатратного и академически ориентированного подхода до наиболее доступного и открытого для большинства предпринимателей. Сортированный список выглядел бы следующим образом: 3ie, IRIS+, SROI, IMP, IW, DIY. При этом, стоит заметить, что эта же градация покрывает вовлечённость теории изменений: если первая методика предлагает сфокусироваться не на проектной логике, а на социальных категориях, подлежащих изменению, то использование последней – наиболее доступной методики – подразумевает использование в качестве опоры теории изменений как основания исследования.

Отдельным акцентом при разработке модели оценки социального воздействия становится учёт экономических показателей, который необходим для оценки проекта в логике социальных инвестиций. Логикой этого пункта становится концепция результативности социального воздействия с поправкой на риск из модели IMP. Этот подход подразумевает отношение к воздействию как к виду выручки, который подлежит учёту, прогнозированию и оценке рисков. Он же связывает вложения в проект (собственно инвестиции) и отдачу от них (социальное воздействие). Это возлагает на проект необходимость оценки экономической устойчивости, которую большинство подходов делают через анализ рентабельности (costs-benefits analysis).

Основным вызовом для использования указанных технологий является доступ к экспертизе в области социальных исследований. Однако, существуют и другие:

* длительность реализации методики (у IRIS+ этот срок составляет от 14 месяцев);
* необходимость ресурсоёмкого сбора данных;
* необходимость узких специалистов-оценщиков (как в случае SROI);
* ориентированность методик в первую очередь на логику социальных инвестиций, которая может быть близка не всем социальным предпринимателям.

В качестве заключения анализа основных подходов к оценке социального воздействия необходимо сказать, что наиболее инклюзивным и применимым к использованию на широкой аудитории предпринимателей представляется комбинированный подход, включающий в себя как основные пункты теории изменений, так и оценку экономической устойчивости проекта, а также с проверкой соблюдения принципов оценки социального воздействия.

Теория изменений (theory of change) – это методологический подход к разработке плана по реализации сложных долгосрочных целей, практическое применение которой активное развивают в 90-е годы прошлого века для реализации общественных инициатив и проектов. Так, в эти годы начинает развитие подхода в рамках практики оценки Институт Аспена по общественным изменениям[[7]](#footnote-6), в результате чего в 1995 году была выпущена книга «Новые подходы к оценке всеобъемлющих общественных инициатив»[[8]](#footnote-7), в которой был сформулирован важный тезис о том, что сложные долгосрочные программы трудно оценивать, поскольку, как правило, недостаточно четко описываются желаемые результаты на длинном горизонте планирования. Все это опосредовано недостаточным пониманием, как в реальности будет развиваться проект, и какие среднесрочные изменения необходимо фиксировать. Таким образом, работа исследователей круглого стола Института Аспена по общественным изменениям послужила толчком для популяризации подхода теории изменений и ее дальнейшего развития и практического применения.

**Теория изменений как стандарт социальной отчётности**

Теория изменения как модель используется как часть стандарта отчётности при проектах облигаций социального воздействия в Великобритании. В 2010 году в Питерборо (город на востоке Англии) стартовала 6-летняя программа реабилитации заключенных с частным финансированием[[9]](#footnote-8). Не было спроектировано никаких платежей инвесторам от государственного фонда до 2014 года и до тех пор, пока Министерство юстиции не признает, что доля криминальных рецидивов в экспериментальном районе действительно отличается от общенационального. Особенностями кейса Питерборо стали:

* **долгий период для большей гибкости услуг** - многолетний период финансирования инвестором услуг подрядчика предоставлял второму пространство автономии для гибкого подхода к выполнению задач;
* **не просто единоразовая фиксация результатов** - мониторинг осуществлялся на продолжении всего проекта, и ежемесячные отчеты предоставлялись инвесторам на постоянной основе;
* **наглядный социальный эффект** - необходимость демонстрации результатов социального воздействия приводит к разработке новых методологий для исследований социальной проблемы, что не может не оказывать сопутствующий социальный эффект.

Таким образом, самый первый проект по модели Social Impact Bonds включал в себя пространство для маневра исполнителей для разработки эффективных инструментов воздействия, инновации в анализе решаемой социальной проблемы и регулярные мониторинги для инвесторов для постоянной коммуникации о прогрессе.

Таким образом, теория изменений выступает гибким инструментом в тех случаях, когда:

* Необходимы четкие инструменты измерения социального воздействия;
* Требуется особое внимание к этапу разработки проекта, который включает стороннее финансирование.

Важным принципом использования подхода теории изменении является, так называемое, *обратное картирование* (*backwards mapping*), когда планирование идет от конечной цели к начальной точке, последовательно формулируя предположения, ожидаемые результаты и действия, которые нужно предпринять для этого. Таким образом, планировщик реализации инициативы думает в обратном направлении от долгосрочной цели к промежуточным и ранним, достижение которых потребуется для осуществления социального изменения. Такой способ проектирования создает набор связанных друг с другом результатом, который называют «*путь изменений*» (*pathway of change*). Путь изменений становится каркасом проекта, вокруг которого выстраиваются другие элементы теории изменений (конкретной инициативы). В процессе создания этого набора результатов рекомендуется формулировать как можно больше предположений о ходе изменений, которые можно будет проверить. Предлагается учитывать предположения следующих трех типов:

1. Утверждения о связи между долгосрочными, промежуточными и ранними результатами
2. Обоснование предположения о том, что все важные предпосылки успеха инициативы определены
3. Обоснования, поддерживающие связь между программной деятельностью и ожидаемыми результатами.

В дополнение для иллюстрации закладываемой теории изменений в проект можно использовать еще один тип предположения, которое описывает контекстуальные и средовые факторы, которые будут поддерживать развитие проекта или препятствовать ему.

Таким образом, применение подхода теории изменений требует высокой конкретизации ожидаемых результатов на каждом этапе развития проекта и этапе изменений. Проектирование реализации инициативы должно включать в себя подробную информацию о характере желаемого социального изменения, его объеме, достаточном для достижения эффективности, целевой группе, временных рамках. Такая детализация помогает всем участникам реализации инициативы по реализации социального изменения (спонсорам, грантополучателям и др.) оценить проект с точки зрения достижимости его целей, а также способствует разработке разумных долгосрочных целевых показателей, приемлемых для всех сторон.

**Российский опыт применения теории изменений и стандартов социальной отчётности**

Как было сказано выше, за рубежом теория изменений широко используется при решении о государственном финансировании социальных проектов. Однако, у этой проектной методологии есть своя история использования и в России[[10]](#footnote-9). В статье в Российской газете рассказывается о специфике первых шагов к использованию теории изменений на федеральном уровне – этот инструмент внедряется как способ связать стратегические цели и перечень действий для их достижения с отдельным акцентом на достигаемом социально-экономическом эффекте. В качестве академической ссылки указывается, в частности, Кэрол Вайс с тезисом о том, что для достижения социально-экономических эффектов требуется обоснованное предположение о механизмах реализации.

К настоящему времени экспертная записка указанного коллектива авторов «Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России» [[11]](#footnote-10) представляется наиболее обоснованной и структурированной адаптацией теории изменений на российский контекст. Она сопровождается примерами и опыта в сфере государственного управления, например, приводит дерево проблем проекта социального контракта в направлении оказания помощи по поиску работы. От проблемы высокого уровня – высокого уровня бедности – через «ветви» дерева можно спуститься к конкретным источникам причин проблемы – например, неэффективность традиционных мер соцподдержки для ряда социальных категорий. Очень важным замечанием является параграф о измерении результативности при отсутствии необходимых данных: здесь авторы проговаривают наиболее сильное преимущество подхода теории изменений в части оценки изменений, которое заключается в том, что наличие обоснованного предположения о причинно-следственных связей восполняет доказательные пробелы.

Также, принципы теории изменений используются в разработанном стандарте[[12]](#footnote-11) доказательности социальных практик в сфере детства, который показывает неотъемлемость теории изменений для выстраивания логики оценки социального воздействия.

# Обзор основных тезисов экспертной сессии по разработке модели оценки социального воздействия в области социального предпринимательства

## Основные тезисы по результатам экспертной сессии

В рамках разработки модели оценки социального воздействия, была проведена экспертная сессия для выявления запросов и представлений специалистов в области оценки проектов и программ, исследователей-практиков и представителей академической сферы, представителей проектов социального предпринимательства в отношении проектируемой модели оценки социального воздействия. В ней участвовали 5 специалистов в области оценки проектов и программ, 3 исследователя-практика и представителя академической сферы, 2 представителя проектов социального предпринимательства. В Приложении № 1 приведён полный подробный список участников экспертной сессии.

Структура экспертной сессии включала следующие пункты:

* Тема SROI – может ли социальный предприниматель использовать методику SROI для оценки социального воздействия
* Возможности оценки доли собственного вклада
* Инструменты исследования социального воздействия
* Обратная связь по теории изменений

### Тема SROI – может ли социальный предприниматель использовать методику SROI для оценки социального воздействия

В начала экспертной сессии обсуждался вопрос использования SROI для оценки социального воздействия, поскольку предполагалось, что это готовый к использованию инструмент. Участники отметили:

* SROI была выделена как одна из наиболее приоритетных моделей оценки социального воздействия, поэтому в рамках экспертной сессии было необходимо обсудить применимость этой модели в российском контексте. Более того, среди экспертов был специалист по оценки по этой модели – Юлия Ромащенко.
* «Объединённая металлургическая компания» проводила проекты социального воздействия в моногородах и посчитали SROI для оценённого монетизированного воздействия, с учётом мнения разных стейкхолдеров.
* Социальный возврат на инвестиции выглядит привлекательно из-за своей лаконичности, но он не имеет смысла без сопутствующих обстоятельств. На самом деле, эта метрика не является доступной для широкого круга использования. Однако, использование собственно принципов SROI является конструктивным.
* Основная проблема – это собрать данные, потому что инвестор хотел бы статистического масштаба измерений. Однако, по собственной воле не всякая организация захочет сделать это – нужны дополнительные стимулы: либо как условие финансирования всего проекта, либо как выделение финансирования на проведение исследований.
* Есть в употреблении и более содержательные методы социологического характера с, в т. ч. контрибутивной, оценкой вклада, опросом стейкхолдеров.

### Возможности оценки доли собственного вклада

В рамках части экспертной сессии о сложностях оценки собственного вклада участники отметили:

* Разные проекты предполагают разный образ импакта, который должен учитываться при разработке системы оценки.
* Сложно выделить фактор, который повлиял на конкретного социального предпринимателей. Возможно, здесь это является примером самоотбора – подаются на поддержку те, кто как-то отличаются.
* Иногда среди кейсов случаются примеры экспериментальных условий – например, моногорода, вмешательство в изолированную общественную жизнь которого носит более явный характер.
* Такая оценка должна быть инструментом коммуникации с публичной сферой, с государством и инструментом маркетинга.

### Инструменты исследования социального воздействия

В рамках сессии участники обсудили методы, которые они используют для исследования своей социальной деятельности:

* метод оценки социального воздействия по расходам;
* метод оценки социального воздействия по результатам;
* метод оценки социального воздействия по качественной обратной связи;
* метод оценки социального воздействия под названием «Наиболее значимые изменения» - сбор индивидуальных историй о пережитых изменениях в рамках проекта;
* метод оценки социального воздействия в форме трекинг изменений;
* метод оценки социального воздействия в виде набор метрик в соответствии с типом организации.

Несмотря на то, что метод оценки социального воздействия на основании непосредственных результатов является самым базовым уровнем оценки, эксперты заявляют о том, что даже это вызывает трудности. Более продвинутые методы вроде «Наиболее значимых изменений» или трекинга изменений являются недоступными для большинства социальных предпринимателей.

### Обратная связь по теории изменений

* Теория изменений как управленческий инструмент, а не просто форма отчётности.
* Было бы полезно, если заполнение теории изменений даёт плюс к отчётности.
* И социальные предприниматели, и импакт-инвесторы не делают акцент на социальном воздействии.
* Добавить в теорию изменений вопросы о 1) назначении документа 2) прогноз или отчёт
* Добавить в систему «этот пункт соответствует такому месту в заявке»

### Предложения директора Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ А.Е.Шадрина

* Классификация социальных предпринимателей возможна на основании признаков из законодательства
* Дифференцировать формы для разных типов социального предпринимательства – где-то достаточно ключевых показателей, а для каких-то будет нужна теория изменений
* Возможно использовать Профиль оценки социального воздействия проектов НКО[[13]](#footnote-12) как основу для оценки проектов, но с учетом специфики социального предпринимательства

## Принципы модели оценки социального воздействия

В соответствии с проведённой экспертной сессией и кабинетным исследованием, основные аналитические результаты приведены в главе «Теоретические и методологические основы оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства», были сформулированы принципы проектируемой модели оценки социального воздействия.

1. Не замыкаться на инвесторе – не привязываться к финансовым вложениям
2. Быть доступной к широкому кругу – не вовлекать сложные, дорогие и долгие методы анализа.
3. Не зависеть от оценщиков – не требовать привлечения экспертов в методологии.
4. Предлагать путь к оценке, а не единый набор методов оценки, который невозможен.
5. Соблюдать принципы ведущих мировых практик:
	1. Доказательность
	2. Направленность на изменения в отрасли

# Основные положения модели оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства

Опираясь на мнения, полученные в ходе экспертной сессии, и результаты кабинетного исследования, проведенного в преддверии встречи с экспертами, на этапе консультаций социальных предпринимателей г. Москвы предлагается апробировать специально разработанную модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства в г. Москве.

Начать описание модели необходимо с констатации, что нет и не может существовать универсального набора методов и метрик оценки социального воздействия. Существуют лишь разные исследовательские рамки, которые определяют порядок организации исследовательского процесса и формулировки методов в зависимости от цели исследования. В связи с этим стратегией обзора становится рассмотрение предпосылок исследования: какой информацией необходимо располагать, чтобы иметь возможность успешно оценить социальное воздействие.

Программой-минимумом всех ведущих методик оценки воздействия (*IRIS+, IMP, SROI, IW, DIY),* рассмотренных в кабинетном исследовании,является разработка теории изменений – инструмента проектного планирования, который включает в себя основные элементы социального воздействия от предполагаемых изменений до способов оценки эффекта мероприятий для этих изменений. Таким образом, необходимым ***условием и предпосылкой*** для осуществления социального воздействия становится прописанная документация по теории изменений.

Для оценки каждого отдельного проекта социального воздействия требуется разработать отдельные, уникальные исследовательские инструменты, включающие в себя методологические и методические компоненты. Однако, для того чтобы это разработать, необходимы понимание и фиксации предмета измерения – социального воздействия. Чтобы сформулировать социальный воздействие, необходима теория изменений. Теория изменений выступает одновременно и как план осуществления воздействия, и как план по его измерению.

Главным познавательным преимуществом теории изменении является то, что нет необходимости заново оценивать воздействие тех частей проекта, чьё социальное воздействие уже является доказанным через исследования, проведённые ранее. Аналогично и сама теория изменений становится таким доказанным условием для осуществления воздействия.

Эта модель оценки спроектирована в логике контрибутивной оценки – такой оценки, которая вносит позитивный вклад в измеряемую реальность. Контрибутивная оценка не только измеряет, но и изменяет. В частности, помимо того, что сам факт оценивания заставляет ещё раз обдумать цели и проблему проекта, но результатом оценивания становится заполненный документ в формате теории изменений. И это – готовый к исполнению план по воздействию и его оценке, сверенный в соответствии со стандартами доказательных практик. Его остаётся только выполнить.

У этого документа есть несколько возможных назначений:

* Инвестиционное портфолио (в т. ч. для социальных инвестиций);
* Ценностное предложение для клиентов;
* Самопроверка социального воздействия;
* Сторонняя оценка социального воздействия.

## Концептуальная модель оценки социального воздействия

На рисунке 1 представлена блок-схема с описанием составных частей концептуальной модели оценки социального воздействия

## Описание групп критериев

Модель подразделяется на три группы критериев: вовлечение социально уязвимых групп граждан, предпосылки воздействия и экономическая устойчивость. При составлении этих групп критериев учитываются ведущие методики оценки социального воздействия, рассмотренные в кабинетном исследования.

### Группа критериев I. Вовлечение социально уязвимых групп граждан

Первая группа критериев предполагает описание вовлеченности социально незащищенных категорий граждан в проект: будь то обеспечение занятости граждан из этой категории в производстве товаров и услуг или производство товаров для социально уязвимых групп.

В соответствии с принципами IRIS+ необходимо использование общепринятых отраслевых терминов, соглашений и показателей для описания своих стратегий воздействия. Учёт законодательных норм при описании проекта делает шаг навстречу использованию единого языка для описания проектов в области социального предпринимательства. Однако, можно уточнить набор и расширить интерпретацию критериев вхождения в реестр социального предпринимательства[[14]](#footnote-13) через несколько решений, используемых в первой группе критериев:

1) предложить оценить соответствие сразу нескольким критериям;

2) ввести степень соответствия вместо бинарной характеристики «да» или «нет»: например, доля сотрудников из социально уязвимых категорий рассматривать как самостоятельный индикатор;

3) рассматривать индикаторы в совокупности: даже если у проекта нет перехода за пороговые значения реестра, то по совокупности показателей относить его к проектам, которые соответствуют признакам проектов в области социального предпринимательства;

4) уточнить список признаков: в частности, исключить четвёртый нормативный критерий о «деятельности, направленной на достижение общественно полезных целей», который предполагает включение в реестр социального предпринимательства все культурные, просветительские, издательские проекты и проекты частного образования, что является слишком широкой трактовкой понятия. Более того, достижение общественно полезных целей – это и есть социальное воздействие, на оценку которого направлена эта модель. Её необходимо не просто декларировать, но формулировать, обосновывать и оценивать. Инструментом для этих шагов является данная модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства.

Оставшиеся три критерия вхождения в реестр можно определить как вовлечение социально уязвимых категорий граждан. На выходе этого критерия даётся комбинированный показатель того, насколько заявленный проект соответствует этим признакам проекта социального предпринимательства в трактовке, закрепленной в текущей версии законодательства.

Стоит отдельно пояснить о весе данной группы критериев – в общем индексе социального воздействия эта группа весит 20%, то есть выполнение одного из трех критериев даст всего лишь 1/3\*0.2 = 0.06, то есть 6% от итогового индекса. Это может выглядеть недостаточно. Однако, стоит указать, что вовлечение социально уязвимых групп – самостоятельный, но всего лишь дополнительный источник возможностей для социального воздействия. Чтобы возможности превратились в реализацию, необходимо наличие теории изменений, и тогда вовлечение социально уязвимых групп становится одной из задач проекта, которая подлежит обоснованию и доказательности.

Вклад вовлечения социальных групп в общих показатель социального воздействия оказывается соизмеримым с частью компонентов теории изменений, и включение этой группы критериев в индекс необходимо, чтобы продемонстрировать соотношение законодательных критериев и тех, которые позволяют с высокой долей достоверности оценивать социальное воздействие проектов.

### Группа критериев II. Предпосылки воздействия

В разделе 5 «Теория позитивных изменений» представлена модель теории изменений, разработанная Фабрикой позитивных изменений – «Теория позитивных изменений», и шаблоны для визуализации компонентов теории изменений – дерева проблем и карты позитивных изменений. Она может выступать основой для содержательного заполнения пунктов этого раздела.

Социальное воздействие – это долгосрочные изменения вследствие социальных эффектов при соблюдении условий и предпосылок, перед вызовом оценить который сталкивается любой ответственный проект социального предпринимательства. Для большинства методов оценки социального воздействия требуются специальные знания в разработке методологии, выбора методов сбора данных и их обработки. Более того, некоторые методики (например, *IRIS+ и SROI)* требуют вовлечения экспертов по этим методикам, предложение на рынке таково, что не позволяет обеспечить ими все проекты социального предпринимательства – не говоря о существенном удорожании предлагаемой методики.

Центр перспективных управленческих решений приходит к такому же выводу, обращаясь к исследователю К. Вайс: «без обоснованного предположения о том, как именно эти изменения будут достигаться, эффективное использование инструмента маловероятно»[[15]](#footnote-14).

Первым пунктом ставится вопрос, есть ли сейчас заполненная теория изменений с предложением заполнить её, если её нет, или приложить. При формулировании опросника по теории изменений использовались существующие российские[[16]](#footnote-15) и зарубежные[[17]](#footnote-16) модели заполнения этого документа, а также – существующая и принятая в отрасли лексика, такая как при заполнении заявки в Фонде президентских грантов[[18]](#footnote-17).

*Критерий 1 – компоненты теории изменений*

Наличие обоснованной теории изменений является ключевым шагом к осуществлению воздействия, поскольку если есть достоверные доказательства причинно-следственной связи между мероприятиями и социальным воздействием, можно считать успешность осуществления воздействия весьма вероятной.

*Критерий 2 – обоснованность*

Следующим этапом идёт **оценка обоснованности** теории изменений по следующим пунктам:

* постановка проблемы, её причины и их источники
* определение целевой аудитории
* выбор промежуточных эффектов
* выбор деятельности

Для каждого пункта заполненной теории изменений задаётся вопрос обоснованности – использование каких данных позволило именно таким образом организовать проект, выбрать ту или иную аудиторию, выбрать деятельность и установить эффекты.

*Критерий 3 – доказательность*

Далее следует **оценка доказательности** процедур сбора и анализа данных, сформулированных на основании Стандарта доказательности социальных практик[[19]](#footnote-18).

* Использование данных из разных источников
* Системность процедур сбора и анализа данных
* Выбор методов сбора и анализа данных

Результатом этой группы критериев становится показатель «Предпосылки воздействия» проекта, построенный на индикаторах наличия теории изменений, обоснованности и доказательности.

### Группа критериев III. Экономическая устойчивость

Аналогично тому, как наличие плана по внесению изменений является предпосылкой для их успешности, экономическая устойчивость проекта так же является необходимым условием для успешности осуществления социального воздействия.

Необходимость оценки экономической устойчивости и финансовых показателей деятельности организации социального предпринимательства, подтверждается успешным опытом западных компаний, ведущих консалтинговую деятельность в области социального импакта. Например, оценку рентабельности, самоокупаемости, возврата инвестиций и других финансовых показателей проводит швейцарская JBJ Consult, ориентированная на то, чтобы бизнес их клиентов приносил и финансовую и социальную отдачу (см. рис. 2). Другим примером может служить Monitor Institute by Deloitte, которая, работая с организациями социального воздействия, выстраивает их эффективную работу, как в области импакта, так и в области управления организацией и ее ресурсами.



*Рисунок 2. Критерии оценки социального предпринимательства по методологии Monitor Institute*

Важной характеристикой оценки экономической устойчивости является доступность используемых данных, поэтому при составлении модели оценки указывались конкретные места в форме бухгалтерского баланса, где можно найти соответствующие показатели.

В рассмотренных методиках оценки учёта экономической составляющей проекта она в явном виде присутствует в четырёх методиках: в качестве экономического моделирования – в методике IRIS+, как подсчёт возврата на инвестиции – в SROI, как учёт экономических рисков социального воздействия – в IMP, как эффективность – в DIY. Из формулировок показателей можно понять, что уровень строгости вовлекаемых экономических методов разнится.

Так, не приходится говорить об экономической составляющей в терминах рисков и в контексте инвестиций, как это предлагается в SROI и IMP, — это требует использования не просто бухгалтерских, но эконометрических методов анализа, которые не доступны для широкого круга социальных предпринимателей. Можно ожидать, что наличие в штате специалиста по вычислительным методам в экономике, хоть и более вероятно, чем наличие представителя вычислительных социальных наук, но всё же мало ожидаемо, поскольку сфера деятельности большинства проектов в области социального предпринимательства не требует наличия таких специалистов в штате.

Именно поэтому, как и в предыдущем пункте, использовался подход оценки необходимых условий-предпосылок для осуществления воздействия.

Для оценки финансового состояния организации используются коэффициенты текущей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности как возможных для расчёта на основании бухгалтерских форм.

1. Текущая ликвидность позволяет определить, достаточно ли у фирмы оборотных средств для своевременного покрытия текущих обязательств.
2. Финансовая устойчивость показывает степень зависимости организации от внешнего финансирования и помогает спрогнозировать ее платежеспособность в долгосрочной перспективе.
3. Рентабельность продаж комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов. Снижение этого показателя отражает сокращение объёмов продаж или демонстрирует неэффективность хозяйственной деятельности.

В методике выбраны три ключевых показателя финансового анализа предприятия, показывающие эффективность экономического управления в нескольких плоскостях. Текущая ликвидность показывает финансовую надежность и устойчивость на коротком горизонте (способность платить по счетам в течение года). Коэффициент финансовой устойчивости показывает структуру капитала, этот показатель характеризует долгосрочную финансовую надежность, и способность оплачивать свои обязательства в длительном периоде. Рентабельность продаж показывает управленческую эффективность, правильность оценки доходов и расходов и их контроль.

Таким образом через оценку предложенных показателей мы видим финансовую надежность на коротком и длинном горизонте и эффективность внутреннего управления ресурсами. Влияние каждого показателя на итоговую оценку происходит с учетом присвоенного веса:

Текущая ликвидность – 0,4

Финансовая устойчивость – 0,3

Рентабельность продаж – 0,3.

Коэффициенты весов между тремя показателями близки, но больший коэффициент присвоен текущей ликвидности. При нормативном уровне коэффициента текущей ликвидности организация имеет надежное финансовое положение в текущем году, и, следовательно, может за год улучшить два других показателя. Если же в текущем году организация не может покрыть собственные обязательства, то перспектива долгосрочной надежности и эффективное распределение текущих доходов и расходов, не будут полноценной гарантией закрытия рисков банкротства.

## Алгоритм агрегирования показателей из разных групп критериев

Первый блок модели указывает то дополнительное воздействия, которое достигается за счёт включения социально уязвимых групп, второй блок – логику проекта осуществления воздействия, третий – экономические условия для воздействия. Соответственно, учитывая ранее сказанное о принципиальной роли теории изменений для успешности осуществления социального воздействия, второй блок получает наибольший коэффициент.

Максимально прописанной теории изменений достаточно для осуществления воздействия, что видно из обзора существующих методик оценки. Так же теорию изменений можно подкрепить вовлечением социально уязвимых категорий (первый блок) – это привлечение существующих категорий в соответствии с принципами IRIS+ – и успешностью проекта социального предпринимательства в бизнес-терминах, что перекликается с экономическими метриками рассмотренных методик (например, SROI). Таким образом, веса групп критериев выглядят следующим образом:

*0.2 \* Вовлечение* социально уязвимых групп граждан *+ 0.6 \* Предпосылки воздействия + 0.2 \* Экономическая устойчивость*

Внутри каждой группы критериев существуют свои компоненты, которые описываются далее.

### Индикаторы группы критериев I «Вовлечение социально уязвимых граждан»

Группа критериев I «Вовлечение социально уязвимых граждан» включает в себя три критерия:

* *Обеспечение занятости:* обеспечение занятости социально уязвимых категорий граждан
* *Реализация продукции:* реализация продукции, производимой социально уязвимыми категориями граждан
* *Производство товаров:* производство товаров для социально уязвимых групп

Каждый из них предполагает количественную оценку в виде соответствующих долей сотрудников, финансовых показателей или продукции. Эта оценка делится на целевой показатель и интерпретируется как степень выполнения критерия. Далее они агрегируются в соотношении 1:1:1 по формуле ниже.

Соотношение критериев как равноправных обосновывается тем, что в самом нормативно-правовом акте они даются как аналогичные, а содержательно – что каждый критерий представляет собой отдельный признак вовлечения социальных категорий.

*Вовлечение социально уязвимых групп граждан = Обеспечение занятости \* 1/3 + Реализация продукции \* 1/3 + Производство товаров \* 1/3*

*На рисунке ниже представлена концептуальная модель этой группы индикаторов.* 

### Индикаторы группы критериев II «Предпосылки воздействия»

Группа критериев II «Предпосылки воздействия» состоит из ряда вопросов разных типов.

* Первая группа вопросов носит закрытый характер (то есть предполагает ответ «да» или «нет») и описывает степень заполнения компонентов Теории позитивных изменений.
* Вторая группа вопросов представляет собой описание степени обоснованности каждого пункта теории изменений.
* Третья группа вопросов опирается на стандарт доказательности социальных практик с описанием степени вовлечения инструментов оценки.

Для закрытых вопросов, характеризующих 1 группу критериев – «Наличие компонентов теории изменений», используется следующая модель оценки: 1 балл за положительный ответ, 0 баллов за отрицательный. Далее сумма полученных положительных ответов делится на количество вопросов (то есть максимально возможное число вопросов). Так получается первый компонент оценки по Блоку 2 – «Компоненты теории изменений».

Второй компонент, характеризующий обоснованность оценки, рассчитывается таким образом: каждый вопрос имеет варианты ответа с соответствующим количеством баллов, далее сумма полученных баллов делится на максимально возможное количество баллов, получая второй компонент Блока 2 – «Обоснованность».

Третий компонент, характеризующий доказательность, считается аналогичным с компонентом «Обоснованность» образом.

Компоненты «Доказательность» и «Обоснованность» соотносятся 1:1, поскольку представляется, что заполненная полностью теория изменений важна так же, как доказательность и обоснованность, без перевешивания никакого из компонентов в дополнение к теории изменений. Таким образом, уравнение выглядит следующим образом:

*Предпосылки воздействия = Компоненты теории изменений \* 0.5 + Обоснованность \* 0.25 + Доказательность \* 0.25*

Такое расположение весов между индикаторами объясняется установкой о том, что теория изменений сама по себе важна не менее, чем её обоснованность и внедрение практик доказательности. Аналогичную позицию можно увидеть у Центра перспективных управленческих решений[[20]](#footnote-19) и Фонда Тимченко[[21]](#footnote-20).

*На рисунке 4 ниже представлена концептуальная модель этой группы индикаторов.* 

### Индикаторы группы критериев III «Экономическая устойчивость»

Группы критериев III «Экономическая устойчивость имеет в качестве показателя индекс, который получается как взвешенная сумма показателей текущей ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности продаж по формуле:

*Экономическая устойчивость = 0,4 \* Текущая ликвидность + 0,3 \* Финансовая устойчивость + 0,3 \* Рентабельность продаж*

Коэффициенты весов между тремя показателями близки, но больший коэффициент присвоен текущей ликвидности. При нормативном уровне коэффициента текущей ликвидности организация имеет надежное финансовое положение в текущем году, и, следовательно, может за год улучшить два других показателя. Если же в текущем году организация не может покрыть собственные обязательства, то перспектива долгосрочной надежности и эффективное распределение текущих доходов и расходов, не будут полноценной гарантией закрытия рисков банкротства.

*На рисунке 5 представлена концептуальная модель этой группы индикаторов.*



## Описание результатов оценки

После агрегации показателей по каждой группе критериев в соответствии с формулой

*0.2 \* Вовлечение социально уязвимых групп граждан + 0.6 \* Предпосылки воздействия + 0.2 \* Экономическая устойчивость*

получается Индекс социального воздействия, который представляет собой число от 0 до 1 включительно.

 Значение от 0.6 и выше означает наличие успешного социального воздействия. Порог этого числа был определён исходя из того положения, что достаточно иметь теорию изменений для высокого уровня социального воздействия – доля теории изменений составляет 0.6 в весе оценки. Остальные индикаторы лишь усиливают социальное воздействие. Например, вовлечение социально уязвимых граждан через труд, реализацию товаров и пр. само по себе является социальным результатом. Экономические показатели показывают риск/возможности для долгосрочной устойчивости полученного эффекта социального воздействия

Назначение данного индекса состоит в том, чтобы показать участнику оценку наиболее высокую планку оценки социального воздействия проекта. Это означает, что стремиться к результату в 1.0, зачастую может оказаться за рамками возможностей проекта. Однако, значение индекса ниже 0.6 означает, что нет достаточных оснований ожидать успешного осуществления социального воздействия. В таком случае участнику оценки рекомендуется рассмотреть, какие в его случае критерии оценки выполняются меньше всего и какие в связи с этим возникают точки роста для социального воздействия проекта.

 *На рисунке 6 представлена концептуальная модель для агрегации конечного показателя оценки.*

# Операциональная модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства

В этом разделе представлена операциональная модель оценки социального воздействия проектов в области социального предпринимательства в формате опросника с пунктами, которые раскрывают для участника оценки содержание критериев оценки. Операциональная модель в данном контексте понимается как операционализация – индикаторы критериев сформулированы как вопросы.

## Группа критериев I. Вовлечение социально уязвимых граждан

**На какую категорию из социально уязвимых категорий граждан направлена деятельность указанного субъекта малого или среднего предпринимательства?**

а) инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья;

б) одинокие и (или) многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, в том числе детей-инвалидов;

в) пенсионеры и граждане предпенсионного возраста (в течение пяти лет до наступления возраста, дающего право на страховую пенсию по старости, в том числе назначаемую досрочно);

г) выпускники детских домов в возрасте до двадцати трех лет;

д) лица, освобожденные из мест лишения свободы и имеющие неснятую или непогашенную судимость;

е) беженцы и вынужденные переселенцы;

ж) малоимущие граждане;

з) лица без определенного места жительства и занятий;

и) граждане, признанные нуждающимися в социальном обслуживании;

к) ни на какую – обнуляет указанный показатель.

**Опишите, в какой степени каждый признак выполняется в Вашем случае?**

1. **Обеспечение занятости социально уязвимых категорий граждан.** По итогам предыдущего календарного года среднесписочная численность лиц из социально уязвимых категорий граждан среди работников субъекта малого или среднего предпринимательства составляет \_\_\_\_\_\_\_\_% [не менее 50% (но не менее двух лиц)], а доля расходов на оплату труда этих лиц в расходах на оплату труда составляет \_\_\_\_\_\_\_\_% [не менее 25%].
2. **Реализация продукции, производимой** **социально уязвимыми категориями граждан**. По итогам предыдущего календарного года доля доходов от реализации товаров (работ, услуг), производимых гражданами из социально уязвимых категорий граждан, составляет \_\_\_\_\_\_\_\_% [не менее 50%] в общем объеме доходов, а доля полученной чистой прибыли за предшествующий календарный год, направленная на осуществление такой деятельности в текущем календарном году, должна составлять \_\_\_\_\_\_\_\_% [не менее 50%] от размера указанной прибыли (в случае наличия чистой прибыли за предшествующий календарный год);
3. **Производство товаров для социально уязвимых групп.** Деятельность по производству товаров (работ, услуг) для социально уязвимых категорий граждан для создания условий, позволяющих преодолеть или компенсировать ограничения их жизнедеятельности, а также возможностей участвовать наравне с другими гражданами в жизни общества при условии, что доля доходов от осуществления такой деятельности (видов такой деятельности) по итогам предыдущего календарного года составляет \_\_\_\_\_\_\_\_% [не менее 50%] в общем объеме доходов, а доля полученной чистой прибыли за предшествующий календарный год, направленная на осуществление такой деятельности (видов такой деятельности) в текущем календарном году, составляет \_\_\_\_\_\_\_\_% [не менее 50%] от размера указанной прибыли (в случае наличия чистой прибыли за предшествующий календарный год).

## Группа критериев II. Предпосылки воздействия

### Компоненты теории изменений

Ответьте «да» или «нет» в отношении каждого утверждения из списка ниже. За каждое «да» ставится 1 балл, за каждое «нет» - 0 баллов.

1. У меня есть заполненная теория изменений. Если да, то приложите её к этому оценочному профилю. Если нет, то вы можете заполнить соответствующую форму (форма приведена в разделе 5 «Теория позитивных изменений – алгоритм заполнения теории изменений».
2. Описана сфера достижения социального воздействия.
3. Выбрана целевая аудитория воздействия\изменений.
4. Сформулирована проблема целевой аудитории.
5. Выяснены причины существования проблемы.
6. Определена деятельность (план мероприятий), которую необходимо осуществить, чтобы решить проблему, очевидна связь между реализуемой деятельностью и описанной проблемой.
7. Выражены измеримые стоимостные показатели для оценки запланированной деятельности.
8. Спроектированы непосредственные результаты деятельности.
9. Выражены количественные и качественные показатели для описания и оценки результатов деятельности.
10. Выяснены среднесрочные изменения в жизни целевых аудиторий, к которым приведут запланированные мероприятия.
11. Установлены измеримые показатели для запланированных социальных эффектов.

**Подсчёт показателя по «Компонентам теории изменений»:**

*количество «да» / 11*

### Обоснованность

**Обоснованность постановки проблемы, её причин и их источников:** какие имеются источники данных о проблеме и о её выборе как имеющей потенциал для решения? *(выбор нескольких вариантов ответа)*

* Собрана статистика из авторитетных источников, характеризующая проблему – приведите описание статистики (1 балл)
* Проведено кабинетное исследование с разными источниками данных: от публикаций СМИ до научных публикаций по теме – приведите список материалов СМИ, научных публикаций (1 балла)
* Экспертный опрос специалистов из области – приведите список экспертных материалов (2 балла)
* Данные собственных эмпирических исследований – приведите список проведённых исследований (3 балла)

**Обоснованность определения целевой аудитории:** какие имеются источники данных о целевой аудитории? что известно о целевой аудитории и где об этом написано? *(выбор нескольких вариантов ответа)*

* Собрана статистика из авторитетных источников, характеризующая проблему – приведите описание статистики (1 балл)
* Проведено кабинетное исследование с разными источниками данных: от публикаций СМИ до научных публикаций по теме – приведите список материалов СМИ, научных публикаций (1 балла)
* Экспертный опрос специалистов из области – приведите список экспертных материалов (2 балла)
* Данные собственных эмпирических исследований – приведите список проведённых исследований (3 балла)

**Обоснованность выбора промежуточных эффектов:** какие имеются источники данных о внешних предпосылках перехода социальных эффектов к социальным изменениям? *(выбор нескольких вариантов ответа)*

* Собрана статистика из авторитетных источников, характеризующая проблему – приведите описание статистики (1 балл)
* Проведено кабинетное исследование с разными источниками данных: от публикаций СМИ до научных публикаций по теме – приведите список материалов СМИ, научных публикаций (1 балла)
* Экспертный опрос специалистов из области – приведите список экспертных материалов (2 балла)
* Данные собственных эмпирических исследований – приведите список проведённых исследований (3 балла)

**Обоснованность выбора социального воздействия:** почему и на основании каких источников выбран именно это социальное воздействие на основании указанных промежуточных социальных эффектов? *(выбор нескольких вариантов ответа)*

* Собрана статистика из авторитетных источников, характеризующая проблему – приведите описание статистики (1 балл)
* Проведено кабинетное исследование со разными источниками данных: от публикаций СМИ до научных публикаций по теме – приведите список материалов СМИ, научных публикаций (1 балла)
* Экспертный опрос специалистов из области – приведите список экспертных материалов (2 балла)
* Данные собственных эмпирических исследований – приведите список проведённых исследований (3 балла)

### Доказательность

Этот субкомпонент относится к оценке характеристик процедур мониторинга и оценки, которые требуются для индикаторов компонентов теории изменений. Если предыдущий критерий относился к обоснованности причинно-следственных связей, описывающих переход от деятельности к социальным изменениям, то доказательность имеет цель выстроить систему оценки этих изменений.

**Использование в мониторинге и оценке данных из разных источников** *(выбор одного ответа)*

* мониторинг и оценка не проводятся и не планируются (0 баллов)
* мнения специалистов, реализующих практику (1 балл)
* мнения конечных благополучателей (2 балла)
* учитываются мнения благополучателей, исполнителей и минимум одной другой вовлечённой стороны (3 балла)

**Системность процедур сбора и анализа данных для мониторинга и оценки** *(выбор одного ответа)*

* мониторинг и оценка не проводятся и не планируются (0 баллов)
* сбор данных об изменении ситуации благополучателей по выделенным показателям (1 балл)
* процедура производится в соответствии с явно прописанной методологией (2 балла)
* методология исследования выстроена в соответствии с существующими академическими источниками по теме и согласовывается со стратегическими задачами исследования (3 балла)

**Выбор методов сбора и анализа данных для мониторинга и оценки** *(выбор одного ответа)*

* мониторинг и оценка не проводятся и не планируются (0 баллов)
* валидность инструмента обосновывается существующими примерами его использования (1 балл)
* инструменты выбраны на основании пилотного исследования на группе благополучателей (2 балла)
* используются несколько взаимодополняющих методов исследования с разными типами данных, проверяющие результаты друг друга (3 балла)

**Подсчёт показателя по компоненту «Обоснованность»:**

*4 вопроса с максимумом по 7 баллов: сумм полученных баллов / (4 \* 7)*

**Подсчёт показателя по компоненту «Доказательность»:**

*3 вопроса с максимумом по 3 балла: сумм полученных баллов / (3 \* 3)*

**Подсчёт показателя по Блоку II «Предпосылки воздействия»**

*Компоненты теории изменений \* 0,5 + Обоснованность \* 0.25 + Доказательность \* 0.25*

## Группа критериев III. Экономическая устойчивость

Для оценки финансового состояния организации используются коэффициенты текущей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности. Расчет делается по данным бухгалтерского баланса.

**Формулы и определения показателей**

**ТЕКУЩАЯ ЛИКВИДНОСТЬ (Ктл)** – отношение стоимости краткосрочных активов к стоимости краткосрочных обязательств социального предприятия.

*Ктл = Акр/ОБкр*

**Краткосрочные активы (Акр)** – это имущество компании, дебиторская задолженность и другие объекты, которые участвуют в создании дохода: например, деньги на счетах и в кассе, дебиторская задолженность, запасы, сырье, вклады в банках, акции и облигации других компаний. Краткосрочные активы потребляются или реализуются в период менее года.

В форме бухгалтерского баланса краткосрочные активы отражаются по следующим строкам:

| Строка | Виды оборотных активов |
| --- | --- |
| 1210 | Запасы |
| 1220 | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям |
| 1230 | Дебиторская задолженность |
| 1240 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |
| 1250 | Денежные средства и денежные эквиваленты |
| 1260 | Прочие оборотные активы |

**Краткосрочные обязательства (ОБкр)** — это долговые обязательства предприятия со сроком погашения до одного года. Краткосрочные обязательства организации включают в себя: кредиторскую задолженность (краткосрочные займы, необходимые для оплаты поставщикам за поставку товара, покупателям при производстве по предоплате, другим кредиторам), краткосрочные банковские кредиты, задолженность по налогам и заработной плате.

В форме бухгалтерского баланса краткосрочные обязательства отражаются по следующим строкам:

| Строка | Виды обязательств |
| --- | --- |
| 1510 | Заемные средства |
| 1520 | Кредиторская задолженность |
| 1530 | Доходы будущих периодов |
| 1540 | Оценочные обязательства |
| 1550 | Прочие обязательства |

**Суть коэффициента текущей ликвидности:**

Позволяет определить, достаточно ли у фирмы оборотных средств для своевременного покрытия текущих обязательств. Платежеспособность фирмы оценивается с помощью Ктл.

**Норматив:**

Нормативное оптимальное значение Ктл является от 1, 5 до 2, 5 в зависимости от
отрасли. Коэффициент текущей ликвидности более 3 говорит о нерациональной структуре капитала, о замедлении оборачиваемости средств, вложенных в запасы.

**ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ** **(Кфу)**– отношение собственного капитала к сумме обязательств по привлеченным средствам.

*Кфу = Ск/Зср*

**Собственный капитал (Ск)** — это стоимость всего неденежного и денежного имущества, принадлежащего предприятию, за вычетом стоимости всех его непогашенных обязательств.

Для расчета собственного капитала часто используют простой метод: берут итог строки 1300 бухгалтерского баланса.

Детально собственный капитал в бухгалтерском балансе отображается по следующим строкам:

| Строка | Виды обязательств |
| --- | --- |
| 1310 | Уставный капитал |
| 1320 | Собственные акции, выкупленные у акционеров |
| 1340 | Переоценка внеоборотных активов |
| 1350 | Добавочный капитал без переоценки |
| 1360 | Резервный капитал |

**Заемные средства (Зср)** – это имущество и деньги сторонних лиц, привлеченные предприятием на определенный срок для использования в своей деятельности, условие привлечения заемных средств – это начисление процентов по ним.

В бухгалтерском балансе организации для отражения заемных средств предусмотрены 2 строки: строка 1410 «Заемные средства» и одноименная строка 1510.

**Суть коэффициента финансовой устойчивости:**

Показывает степень зависимости организации от внешнего финансирования и помогает спрогнозировать ее платежеспособность в долгосрочной перспективе.

**Норматив:**

Нормативным значением для коэффициента считается диапазон выше 0,8.

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ (Крп)** – отношение прибыли к выручке от продаж. Для перевода в проценты необходимо умножить на 100.

*Крп = Пр/Врч\*100%*

**Прибыль (Пр)** - положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг. Прибыль = Доходы − Затраты (в денежном выражении).

В бухгалтерском балансе прибыль отражается по строке 2300.

**Выручка от продаж (Врч)** – сумма денег, полученная предприятием при реализации товаров и услуг за период. Определяется, как объем проданных товаров и услуг, умноженный на их цену продажи.

В бухгалтерском балансе выручка отражается в строке 2110.

**Суть коэффициента рентабельности:**

Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов. Снижение рентабельности отражает сокращение объёмов продаж или демонстрирует неэффективность хозяйственной деятельности. Если предприятие продает различные виды товаров и услуг, то выручка суммируется по видам товаров и услуг.

**Норматив:**

В среднем можно ориентироваться на такие значения:

* 1–5 % – низкий показатель, необходимо принимать меры для повышения рентабельности
* 5–20 % – средний показатель, компания способна работать стабильно
* 20–30 % – высокая эффективность деятельности

**Расчет финансового рейтинга организации**

Заполняем таблицу показателей финансового состояния социального предприятия (1 балл при соответствии, 0 баллов при несоответствии нормативу):

| Показатель | Норматив | Балл по оценке социального предприятия  | Вес показателя |
| --- | --- | --- | --- |
| Текущая ликвидность | В диапазоне 1,5 – 2,5 |  | 0,4 |
| Финансовая устойчивость | Выше 0,8 |  | 0,3 |
| Рентабельность продаж | Выше 5% |  | 0,3 |

Вычисляем итоговый коэффициент

*S = 0,4\*Балл Ктл + 0,3\* Балл Кфу + 0,3\*Балл Крп*

Устанавливается 3 класса:

− первоклассные – субсидирование которых не вызывает сомнений;

− второго класса – субсидирование требует взвешенного подхода;

− третьего класса – субсидирование связано с повышенным риском.

Сумма баллов S влияет на рейтинг организации:

Диапазон 0,7–1,0 – социальные предприниматели первого класса экономической устойчивости;

Диапазон 0,4–0,6 – социальные предприниматели второго класса экономической устойчивости;

Менее 0,4 – социальные предприниматели третьего класса экономической устойчивости.

Для повышения устойчивости анализируем, какие показатели дали сниженные баллы, на какие мы готовы повлиять в течение ближайшего отчетного периода.

Хорошей компенсацией низкого показателя экономической устойчивости (либо его отсутствия) может быть качественно разработанная теории изменений для показателей, участвующих в оценке.

## Возможности для выделения пороговых значений индекса социального воздействия

В качестве дальнейшего развития индекса социального воздействия представляется возможным выделение градаций его значений с самостоятельной интерпретацией. Например:

* от 0 до 0,2 – очень низкий
* от 0,21 до 0,4 – низкий
* от 0,41 до 0,6 – средний
* от 0,61 до 0,8 – высокий
* от 0,81 до 1 – очень высокий

Это позволило бы расширить смысл получаемого итогового индекса.

Выделение таких порогов выходит за рамки этого проекта, поскольку требует отдельного исследования социальных проектов, оцененных по этой методологии со сбором следующих данных: репрезентативная выборка более 100 проектов социального предпринимательства со значениями всех индикаторов индекса социального воздействия.

# Теория позитивных изменений – алгоритм заполнения теории изменений

«Теория позитивных изменений» — это одна из версий оформления теории изменений, которая предлагается к заполнению, если у оцениваемого проекта на настоящий момент нет прописанной теории изменений. Этот инструмент организации проекта с социальным воздействием имеет одни и те же компоненты, поэтому для модели оценки нет разницы, какая именно версия оформления теории изменений используется.

Теория позитивных изменений состоит из двух блоков. Первый – это дерево проблем, логическая схема с описанием текущей ситуации, целевой аудитории и проблемы целевой аудитории в контексте ситуации, которая подлежит позитивному изменению. Второй блок – это карта позитивных изменений, карта результатов проекта, выстроенных в соответствии с лестницей социального воздействия от деятельности через результаты и эффекты в сторону социального воздействия как финальной точки назначения.

Каждый блок подразделяется на этапы в следующем порядке:

1. Дерево проблем.
	1. Ситуация.
	2. Целевая аудитория.
	3. Проблема.
2. Карта позитивных изменений.
	1. Деятельность.
	2. Непосредственные результаты.
	3. Социальные эффекты.
	4. Социальное воздействие.

*На рисунке 7 представлена блок-схема по компонентам теории изменений.* 

## Дерево проблем

Дерево проблем состоит из описания ситуации, выбора целевой аудитории и указания проблемы.

* **Ситуация** характеризуется объективными показателями на основании проверенных источников данных, с конкретизацией географического и временн***о***го измерений.
* **Целевая аудитория** описывается аналогично с указанием конкретных социально-демографических характеристик и качеств, которую делают эту аудиторию особенной.
* **Проблема** – это часть реальности, которая подлежит изменению в рамках проекта и формулировка которой представляет собой конкретизацию рамок – временных, географических и социально-демографических.
* **Причины проблемы** – это связующее звено между проблемой и социальными эффектами, которые предполагается осуществлять в рамках проекта. Предполагается, что проблема является достаточно абстрактной категорией, которую можно сделать более конкретной через рассмотрение её причин, подлежащих решению.

Для описания соответствующих компонентов дерева проблем необходимо ответить на следующие вопросы:

### Компонент «Ситуация»

Какова сфера достижения социального воздействия?

### Компонент «Целевая аудитория»

Какая целевая аудитория воздействия\изменений?

### Компонент «Проблема»

Какую проблему целевой аудитории Вы собираетесь решить?

Компонент «*Причины проблемы»*

Каковы причины существования проблемы?

## Карта позитивных изменений

Карта позитивных изменений состоит из восходящей цепочки результатов, которые позволят позитивно изменить проблемную ситуацию и конкретную часть жизни целевой аудитории.

Каждое звено в цепочке результатов, как того требует стандарт доказательности социальных практик, сопровождается индикаторами – объективным показателем степени достижения заявленной задачи. Для переходов от результатов к социальным эффектам и от социальных эффектов к социальному воздействию требуется обоснование – на каких именно материалах основывается предположение, что причинно-следственная связь работает именно таким образом.

Деятельность – это самый начальный этап цепочки социального воздействия, то, что непосредственно делает проект, его мероприятия. У неё есть индикаторы, которые наиболее просто сформулировать, потому что это базовое требование любого проекта.

Непосредственные результаты – это то, на что направлена деятельность. У них нет обоснования, поскольку на данном этапе связь представляется очевидной и на индивидуальном уровне. Стоит отметить, что выполнение деятельности – это не результат. Проведение мероприятия не является результатом мероприятия, но просто индикатором деятельности. Результаты – это те новые качества, которые приобрели люди из целевой аудитории в результате деятельности.

Социальные эффекты – это кратко- и среднесрочные последствия результатов при соблюдении условий и предпосылок, продолжительные изменения в жизни целевых аудиторий. Здесь уже требуется обоснование логического перехода, потому что эффект уже не так очевиден из-за компоненты времени. Также, индикаторы предполагаются более относящиеся к социальному аспекту.

Социальное воздействие – это долгосрочные последствия социальных эффектов при соблюдении условий и предпосылок. Это связь проекта и поставленной проблемы – какой именно вклад вносит проект в её решения, как этот вклад измеряется и чем доказывается то, что он может произойти.

Для наполнения компонентов карты позитивных изменений необходимо ответить на следующие вопросы:

### Компонент «Деятельность»

Что конкретно Вы собираетесь делать? Какую деятельность (план мероприятий) необходимо осуществить, чтобы решить проблему?

**Индикаторы.** Какие измеримые стоимостные показатели существуют для оценки запланированной деятельности?

### Компонент «Непосредственные результаты»

На какие результаты выполненной деятельности Вы рассчитываете?

**Индикаторы.** Какие количественные и качественные показатели существуют для описания и оценки предполагаемых результатов?

### Компонент «Социальные эффекты»

К каким среднесрочным изменениям в жизни целевых аудиторий приведут запланированные мероприятия?

**Индикаторы.** Какие измеримые показатели существуют для запланированных социальных эффектов?

**Обоснование.** На чём основаны Ваши суждения относительно связи между результатами деятельности и социальным эффектам в отношении целевых аудиторий?

### Компонент «Социальное воздействие»

К каким изменениям в жизни целевых аудиторий приведут запланированные мероприятия? В чем состоит позитивное социальное воздействие, которое Вы намерены оказывать на каждую целевую аудиторию?

**Индикаторы.** Какие показатели существуют для социального воздействия проекта?

**Обоснование.** На чём основаны Ваши суждения относительно связи между среднесрочными социальными эффектами и долгосрочным социальным воздействием в отношении целевых аудиторий?

В результате проведенной работы по составлению теории позитивных изменений формируется последовательная карта результатов, направленных на решение проблем и их причин из дерева проблем, с соответствующими индикаторами и обоснованиями логических связей.

# Пример использования теории изменений и проведения оценки на основании неё

В пособии «Теория изменений за десять шагов»[[22]](#footnote-21) предлагается пример благотворительной организацией «Один маленький шаг», управляемой учителями и молодыми работниками, которая пытается помочь молодым людям найти работу и получить образование или профессиональную подготовку.

В Приложении представлена таблица с оценкой социального воздействия этого примера, а по ходу компонентов теории изменений приведены комментарии по тому, как они влияют на оценку.

1. **Дерево проблем.**
	1. **Ситуация.**

Специалисты организации «Один маленький шаг» 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 (NEET1).

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.

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

*Характеристика ситуации вносит вклад в показатели по «Компонентам импакта».*

* 1. **Целевая аудитория.**

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.

Через обращение к данным академических исследований ни 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.

*Характеристика целевой аудитории вносит вклад в показатели по «Компонентам импакта».*

* 1. **Проблема.**

Организация «Один маленький шаг» определила постановку проблемы следующим образом: «Слишком много молодых людей в нашем районе бросают школу и не продолжают учебу, не поступают на работу или не проходят профессиональной подготовки».

*Характеристика проблемы вносит вклад в показатели по «Компонентам импакта».*

1. **Карта позитивных изменений.**
	1. **Деятельность.**

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. Это вносит вклад в «Доказательность».*

Все эти мероприятия проводятся в течение всего учебного года

* 1. **Непосредственные результаты.**

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.

На основании опыта аналогичных проектов организация располагала достоверными сведениями, что в совокупности эта деятельность 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. *Это вносит вклад в «Доказательность».*

* 1. **Социальные эффекты.**

Организация «Один маленький шаг» проанализировала механизмы 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 волонтерам и 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 позитивное 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.

*Для оценки сформулированных эффектов активисты обратились к специалистам-психологам для разработки анкеты-опросника. На основании существующих исследований в этой сфере и собственной экспертизы, специалисты создали анкету для регулярного мониторинга участников проекта. Это необходимый пункт для высоких показателей «Доказательности».*

*У этих же экспертов были уточнены формулировки предполагаемых социальных эффектов – это плюс к обоснованности.*

* 1. **Социальное воздействие.**

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.

Для прямого уровня воздействия был разработан план исследования с экспериментальной и контрольными группами, то есть молодых людей из проекта и вне его, для сравнения образовательных траекторий. *Наличие плана исследования социального воздействия необходимо для доказательности проекта.*

***Комментарии к оценке социального воздействия:***

* У рассматриваемой организации имеется полноценная теория изменений со всеми пунктами. Она получает максимальную оценку за группу критериев «Компоненты теории изменений».
* Во время обоснования постановки проблемы, её причин и источников, а также целевой аудитории была использована статистика из разных источников, они были сопоставлены в рамках кабинетного исследования и были опрошены специалисты – это три пункта из критериев обоснованности (1 + 1 + 2). Без проведения собственного эмпирического исследования оценка составляет 4 балла из 7 по двум пунктам «Обоснованности». Промежуточные эффекты были обсуждены со специалистами-психологами – 2 балла, а по социальных эффектам была собрана статистика – 1 балл.
* В мониторинге используются данные от конечных благополучателей без вовлечения дополнительных сторон (2). Они проводятся системно с явно приписанной методологией (2): у организации не было профильного специалиста, чтобы согласовать исследование с существующим академическим опытом, поэтому только 2 балла из 3. Пилотное исследование не проводилось, но команда нашла аналогичные примеры использования методов – 1 балл.
* Экономические показатели организация составила на основании бизнес-плана. Они оказались удовлетворительными – полный балл за экономическую оценку.
* Также, оказалось, что среди работников организации есть 10% сотрудников из социально уязвимых групп, которые приносят такую же долю прибыли и на которых приходится аналогичная доля расходов на оплату труда. Долю социально уязвимых групп среди целевой аудитории организация считать не стала, хотя это дало бы ей дополнительные баллы оценки. По группе критериев «Вовлечение социально уязвимых граждан» показатель составил 0.13.
* В итоге оценка проекта составляет 0.61 – по выполнении, проект имеет социальное воздействие, обоснованное и доказанное. Точки роста проекта, на основании показателей критериев: повышение уровня обоснованности по промежуточным эффектам и социальному воздействию, повышение системности оценки и мониторинга.

# Список литературы

1. Abt, W. Almost everything you know about impact investing is wrong / W. Abt. — DOI: 10.48558/dg74-0k46. — Текст : электронный // Stanford Social Innovation Review : [сайт]. — 2018 – 18 декабря. — URL: https://ssir.org/articles/entry/almost\_everything\_you\_know\_about\_impact\_investing\_is\_wrong (дата обращения: 10.08.2022). Тип источника: электронный ресурс.
2. Ebrahim A. Measuring social change: Performance and accountability in a complex world. – Stanford University Press, 2019. Тип источника: печатный ресурс.
3. Hertel C., Bacq S., Lumpkin G. T. Social performance and social impact in the context of social enterprises—A holistic perspective //Vaccaro A. and Ramus T. (Eds.), Social Innovation and Social Enterprises: Toward a Holistic Perspective. Berlin: Springer. – 2020. P. Тип источника: печатный ресурс.
4. Mayne J., Rist R. C. Studies are not enough: The necessary transformation of evaluation //The Canadian Journal of Program Evaluation. – 2006. – Т. 21. – №. 3. – С. 93. Тип источника: печатный ресурс.
5. Morris M. H., Santos S. C., Kuratko D. F. The great divides in social entrepreneurship and where they lead us //Small business economics. – 2021. – Т. 57. – №. 3. Тип источника: печатный ресурс.
6. Как заполнить раздел «О проекте» // Фонд президентских грантов URL: https://xn--80ahaefyxhn.xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/Article/?id=84 Тип источника: электронный ресурс.
7. Ноубл Дж. Теория изменений за десять шагов // Разработка алгоритмов оценки социально-экономической эффективности НКО URL: https://impact.ngo.ru/library/view/51 Тип источника: электронный ресурс.
8. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России / А. И. Ким, В.К. Копыток, Ю. А. Филиппова, М. В. Цыганков; Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, – М., 2020–28 с. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf Тип источника: электронный ресурс.
9. Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства // Стандарт разработан в рамках Проекта «Развитие СО НКО: доказательность социальных практик» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов. URL: https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2019/11/Standart-dokazatelnosti-praktik.pdf Тип источника: электронный ресурс.
10. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И.  Кузьмин, Н.А.  Кошелева.  — М.: Изд-во «Проспект», 2014. — c 62. URL: https://www.eval.ru/attach\_files/file\_book\_12.pdf Тип источника: электронный ресурс.

# Приложения к аналитическому отчету «Разработка модели оценки воздействия проектов в области социального предпринимательства»

## Приложение №1 к аналитическому отчету «Разработка модели оценки воздействия проектов в области социального предпринимательства» - список участников экспертной сессии

В соответствии с Техническим заданием, в проектной сессии приняли участие специалисты трех экспертных групп:

*1. Специалисты в области оценки проектов и программ (подтверждается членством в профильных организациях – Ассоциации специалистов в области оценки программ и политик и т.п., или опытом участия в проектах по разработке методологии и подходов оценки социального воздействия, подтверждаемым публикациями в открытых источниках с упоминанием персоны;) - не менее 2 человек.*

**1.1. Наталья Гладких** – член Ассоциации специалистов в области оценки программ и политик, академический руководитель проекта «Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО» (www.impact.ngo.ru), соавтор одноименного пособия, выпущенного по результатам проекта: https://impact.ngo.ru/library/view/53

Кандидат психологических наук, главный редактор научно-популярного журнала об импакт-инвестициях и оценке социального воздействия «Позитивные изменения»

Ссылка на упоминание персоны в контексте участия в проектах по оценке социального воздействия: https://impact.ngo.ru/experts

Аргументация: область экспертизы совпадает с требуемой в связи с участием в похожем проекте по разработке модели социально-экономического воздействия - для НКО. Проект финансировался Фондом президентских грантов, был успешно завершен. Эксперт является соавтором методического пособия, выпущенного по результатам и на материалах данного проекта. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

**1.2. Юлия Ромащенко** – член Ассоциации специалистов в области оценки программ и проектов, аккредитованный специалист и тренер по анализу социального возврата на инвестиции (SROI), представитель международной организации Social Value International в России, эксперт проекта «Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО».

Ссылки на упоминание персоны в контексте участия в проектах по оценке социального воздействия:

* https://grans.hse.ru/news/456519998.html
* https://omk.ru/press/news/35475/
* https://impact.ngo.ru/experts

Аргументация: эксперт является ведущим в России специалистом в области использования методики оценки социального возврата на инвестиции, опыт которой требуется учесть при разработке модели оценки социально-экономического воздействия проектов в области социального предпринимательства. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

**1.3. Ольга Миронова** – руководитель направления по корпоративной социальной ответственности АО «ОМК», Дирекция по корпоративным коммуникациям. В 2022 году награждена специальным дипломом Ассоциации менеджеров за вклад в развитие ESG в России, обеспечила оценку социально-экономического эффекта проектов, реализованных в ходе грантового конкурса «ОМК-Партнерство» во многих городах России, ведущий эксперт внедрения подхода Social Return on Investment — социальный возврат на инвестиции (SROI).

Ссылка на упоминание персоны в контексте участия в проектах по оценке социального воздействия:

* + https://omk.ru/press/news/41213/
	+ https://omk.ru/press/news/35475/

Аргументация: эксперт обладает опытом участия в проектах оценки воздействия, финансируемых компанией ОМК – одним из самых активных игроков в области регионального развития социально-предпринимательских проектов. В рамках проектной сессии, позволит обеспечить позицию в том числе – организаций, участвующих в поддержке проектов в области социального предпринимательства. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

**1.4. Екатерина Бесшапошникова** - руководитель образовательных программ Фонда "Наше будущее", методист и преподаватель по тематике оценки социального воздействия в образовательных программах Лаборатории социального предпринимательства «Школа социального предпринимательства» и «Обучение преподавателей по социальному предпринимательству». Соавтор исследования "Подходы к оценке социального воздействия проектов в области социального предпринимательства в ХМАО-Югра" (https://lab-sp.ru/knowledge/research/sroi\_report/). Эксперт и преподаватель программы НИУ ВШЭ "Управление в социальном предпринимательстве: социальные инновации и предпринимательство» (https://www.hse.ru/edu/dpo/486204237). Соавтор книг «Курс лекций по социальному предпринимательству: от идеи к успешному социальному бизнесу»: Фонд региональных социальных программ «Наше будущее». 2015. 632 с. и «Атлас практик развития социального предпринимательства субъектов Российской Федерации»/ Зверева Н. И., Бесшапошникова Е. Н., Сидорова О. А., Панчетовская Л. В., Шлыкова О. В. М. : Фонд региональных социальных программ «Наше будущее». 2019. 65 с.

Ссылка на упоминание персоны в контексте участия в проектах по оценке социального воздействия:

* + https://lab-sp.ru/knowledge/research/sroi\_report/.

Аргументация: область экспертизы совпадает с требуемой в связи с деятельностью в рамках развития направления оценки одного из ведущих фондов в сфере поддержки социального предпринимательства «Наше будущее». Эксперт является автором методических материалов и исследований в области оценки социального предпринимательства. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

**1.5. Валерия Завгородняя** – кандидат экономических наук, программный директор Impact Hub Moscow. Трекер, ментор, бизнес-консультант и фасилитатор в сфере социального предпринимательства. Более 20 лет работы в области финансового операционного управления. Эксперт в области развития бизнеса от стартапов начальной стадии и до холдинговых структур с разнородными видами бизнеса.

Ссылка на упоминание персоны в контексте участия в проектах по оценке социального воздействия: https://www.kommersant.ru/doc/5413098

*2. Исследователи-практики и представители академической сферы, имеющие не менее одной публикации за последние три года (2019-2022) по темам, связанным с оценкой социальных проектов и программ в научных либо отраслевых научно-популярных журналах, посвященных вопросам оценки социального воздействия (которым присвоен ISSN и (или) которые включены в РИНЦ), или авторов/соавторов методических пособий либо монографий по данным темам - не менее 2 человек;*

**2.1. Елена Авраменко** – эксперт проекта «Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО», соавтор одноименного методического пособия, выпущенного по результатам проекта в 2021 году (полный текст пособия доступен по ссылке: https://impact.ngo.ru/library/view/53), мастер Lean 6 Sigma уровня Green Belt.

Другие публикации по темам, связанным с с оценкой социальных проектов и программ в научных либо отраслевых научно-популярных журналах, посвященных вопросам оценки социального воздействия за период 2019 -2022 гг.:

1. Авраменко Е. Нобелевская премия–2021 по экономике: новый шаг в оценке социального воздействия. Позитивные изменения. 2021;1(1):58-67. Ссылка на полный текст статьи: https://www.impactjournal.ru/jour/article/view/8

2. Авраменко Е. «Универсальная линейка» оценки социального воздействия: подход Глобальной сети импакт-инвесторов. Позитивные изменения. 2022;2(1):22-43. Ссылка на полный текст статьи: https://www.impactjournal.ru/jour/article/view/29

3. Авраменко Е. К оценке импакта со всей строгостью. Возможности использования математических методов в измерении социального воздействия (на примере Health Insurance Subsidy Program). Позитивные изменения. 2022;2(2):68-81. Ссылка на полный текст статьи: https://www.impactjournal.ru/jour/article/view/41

Аргументация: область экспертизы совпадает с требуемой в связи с участием в похожем проекте по разработке модели социально-экономического воздействия - для НКО. Проект финансировался Фондом президентских грантов, был успешно завершен. Эксперт является соавтором методического пособия, выпущенного по результатам и на материалах данного проекта, а также автором уникальной серии публикаций, посвященных использованию математических методов в оценке социального воздействия. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

**2.2. Иван Смекалин** – аналитик Фабрики позитивных изменений, эксперт в области разработки теорий изменений и логических моделей, разработки программ оценки Social Impact Bonds.

Публикации по темам, связанным с с оценкой социальных проектов и программ в научных либо отраслевых научно-популярных журналах, посвященных вопросам оценки социального воздействия за период 2019 -2022 гг.:

Смекалин И. Кейс выпуска. Возможности использования методологии контрибутивной оценки на примере проекта «Чистые игры». Позитивные изменения. 2022;2(2):59-66. Ссылка на полный текст статьи: https://www.impactjournal.ru/jour/article/view/40

Смекалин И. «Песочницы» социальных инвестиций: как в мире развиваются проекты Social Impact Bonds. Позитивные изменения. 2022;2(2):30-39. Ссылка на полный текст статьи: https://www.impactjournal.ru/jour/article/view/38

Аргументация: область экспертизы совпадает с требуемой в связи с деятельностью в рамках аналитического отдела Фабрики позитивных изменений, разрабатывающих теории изменений и логические модели для организаций социального воздействия. Является экспертом в области разработки моделей оценки SIB. Является автором публикаций материалов и исследований в области оценки воздействия, в том числе – использования методов контрибутивной оценки. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

**2.3. Артем Шадрин** – директор Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ, генеральный директор Национального агентства развития квалификаций, директор Департамента стратегического развития и инноваций Минэкономразвития России (2016-2019 года), участник проекта «Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО».

Абрамов А. Е. и др. Российская экономика в 2020 году. Тенденции и перспективы. – 2021 (в соавторстве). Ссылка на полный текст статьи: https://www.researchgate.net/profile/Stepan-Zemtsov/publication/351691963\_Rossijskaa\_ekonomika\_v\_2019\_Tendencii\_i\_perspektivy/links/60a4fdcc92851c43da3455ca/Rossijskaa-ekonomika-v-2019-Tendencii-i-perspektivy.pdf

Аргументация: область экспертизы совпадает с требуемой в связи с многолетним опытом работы в области развития «третьего сектора» на базе Минэкономразвития России, а также участием в похожем проекте по разработке модели социально-экономического воздействия - для НКО. Проект финансировался Фондом президентских грантов, был успешно завершен. Эксперт является одним из ведущих в стране по вопросам участия государства в развитии «третьего сектора», в последние годы активно выступает с инициативами по вопросами развития социального предпринимательства. Соответствует всем формальным требованиям данной экспертной группы.

*3. Представители проектов в области социального предпринимательства, имеющих опыт проведения исследований по оценке воздействия своих проектов, разработки теорий изменений, логических моделей, подготовки отчетов о социальном воздействии своих проектов, участия в каталоге «Социальное предпринимательство России», подтверждаемый публикациями в открытых источниках - не менее 2 человек.*

**3.1. Анна Шилова,** Лига мечты

Проект-участник программы апробации проекта «Разработка модели оценки социально-экономического воздействия проектов НКО» (https://impact.ngo.ru/orgs/view/1) , обладатель специальной премии Ассоциации специалистов в области оценки программ и политик «За активное распространение результатов оценки с целью масштабирования программы в регионах РФ» (https://www.donorsforum.ru/reports/podvedeny-itogi-premii-po-otsenke-v-2021-godu/)

Участник каталога Социальное предпринимательство России: https://soindex.ru/companies/view/73

**3.2. Сергей Грудцын,** проект «Библиотика»

Проект-участник каталога «Социальное предпринимательство России» https://soindex.ru/companies/view/761

Эксперт в области разработки теорий изменений и логических моделей проектов социального воздействия в области социального предпринимательства

https://positive-changes.ru/team/sergey-grudtsyn/

**Модератор встречи:**

*Требования к модератору:*

*Привлечь к проведению экспертной сессии модератора, обладающего экспертизой в сфере социального предпринимательства (опыт руководства инфраструктурными проектами по развитию социального предпринимательства в России, подтвержденный публикациями отчетов, печатных изданий (книги, каталоги, иные типы многостраничных изданий) о данных проектах с указанием автора/руководителя).*

**Владимир Вайнер**, автор и руководитель инфраструктурного проекта по развитию социального предпринимательства - Каталога «Социальное предпринимательство России», ежегодно издаваемого с 2014 по 2021, на русском и английском языках. С 2019 года в каталог включаются данные о социальном воздействии проектов. Ссылка на сайт каталога: <https://soindex.ru/page/about>

## Приложение №2 к аналитическому отчету «Разработка модели оценки воздействия оценка проектов в области социального предпринимательства» - форма расчёта оценки социального воздействия

Форма расчёта оценки представлена в xlsx-формате и состоит из двух листов Excel: "Анкета" и "Сводная таблица". Файл для расчета в формате Eхcel приложен на электронном носителе.

В "Анкете" в табличном формате представлены наборы индикаторов по каждой группе критериев модели оценки социального воздействия. Для каждого индикатора представлена краткая формулировка и поле для заполнения участником оценки. Поля для заполнения вынесены в отдельный столбец по всем критериям и выделены толстыми внешними границами. От участника оценки требуется заполнения указанных показателей, а расчёт происходит автоматически, за счёт выстроенных формул.

В "Сводной таблице" приводятся сводки по каждому критерию и группе критериев для того, чтобы участник оценки видел всю картину целиком. Для наглядности значения критериев сопровождаются цветными шкалами.

Отдельно стоит уточнить, что из критериев реестра социальных предпринимателей представлены только первые три пункта, поскольку четвёртый направлен на социальное воздействия, для оценки которого требуются более содержательные критерии, представленные в данной форме.

**Таблица формы расчёта оценки социального воздействия**

| **I.** | **Вовлечение социально уязвимых граждан** | *Данные респондента* | **Целевые показатели** | **Доля** |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | среднесписочная численность лиц из социально уязвимых категорий граждан среди работников субъекта малого или среднего предпринимательства (в процентах)  | *10* | 50 | 0,2 |  |
|  | доля расходов на оплату труда этих лиц в расходах на оплату труда  | *10* | 25 | 0,4 |  |
|  | доля доходов от реализации товаров (работ, услуг), производимых гражданами из социально уязвимых категорий граждан | *10* | 50 | 0,2 |  |
|  | доля полученной чистой прибыли за предшествующий календарный год, направленная на осуществление такой деятельности в текущем календарном году | *0* | 50 | 0 |  |
|  | Деятельность по производству товаров (работ, услуг) для социально уязвимых категорий граждан для создания условий, позволяющих преодолеть или компенсировать ограничения их жизнедеятельности, а также возможностей участвовать наравне с другими гражданами в жизни общества при условии, что доля доходов от осуществления такой деятельности (видов такой деятельности) по итогам предыдущего календарного года | *0* | 50 | 0 |  |
|  | доля полученной чистой прибыли за предшествующий календарный год, направленная на осуществление такой деятельности (видов такой деятельности) в текущем календарном году | *0* | 50 | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Значение показателя по блоку "Вовлечение социально уязвимых граждан":** | *0,133333333* |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **II.**  | **Предпосылки импакта** | *Ответ респондента* |  |  |  |
|  | **Компоненты теории изменений** |  |  |  |  |
|  | 1.     Заполнена теория изменений проекта.  | *1* |  |  |  |
|  | 2.     Описана сфера достижения социального воздействия. | *1* |  |  |  |
|  | 3.     Выбрана целевая аудитория воздействия\изменений. | *1* |  |  |  |
|  | 4.     Сформулирована проблема целевой аудитории.  | *1* |  |  |  |
|  | 5.     Выяснены причины существования проблемы. | *1* |  |  |  |
|  | 6.     Определена деятельность (план мероприятий), которую необходимо осуществить, чтобы решить проблему, очевидна связь этой деятельности с описанной проблемой целевой аудитории | *1* |  |  |  |
|  | 7.     Выражены измеримые стоимостные показатели для оценки запланированной деятельности.  | *1* |  |  |  |
|  | 8.     Спроектированы непосредственные результаты деятельности.  | *1* |  |  |  |
|  | 9.     Выражены количественные и качественные показатели для описания и оценки результатов. | *1* |  |  |  |
|  | 10.  Выяснены среднесрочные изменения в жизни целевых аудиторий к которым приведут запланированные мероприятия.  | *1* |  |  |  |
|  | 11.  Установлены измеримые показатели для запланированных социальных эффектов. | *1* |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Обоснованность** | *Балл (из 7)*  | **Доля** |  |  |
|  | Обоснованность постановки проблемы, её причин и их источников: какие имеются источники данных о проблеме и о её выборе как имеющей потенциал для решения?  | *4* | 0,57 |  |  |
|  | Обоснованность определения целевой аудитории: какие имеются источники данных о целевой аудитории? что известно о целевой аудитории и где об этом написано?  | *4* | 0,57 |  |  |
|  | Обоснованность выбора промежуточных эффектов: какие имеются источники данных о внешних предпосылках перехода социальных эффектов к социальным изменениям?  | *2* | 0,29 |  |  |
|  | Обоснованность выбора социального воздействия: почему и на основании каких источников выбран именно это социальное воздействие на основании указанных промежуточных социальных эффектов?  | *1* | 0,14 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Доказательность** | *Балл (из 3)*  | **Доля** |  |  |
|  | Использование в мониторинге и оценке данных из разных источников  | *2* | 0,67 |  |  |
|  | Системность процедур сбора и анализа данных для мониторинга и оценки  | *2* | 0,67 |  |  |
|  | Выбор методов сбора и анализа данных для мониторинга и оценки  | *1* | 0,33 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Значение показателя по критерию "Компоненты теории изменений": | *1,00* |  |  |  |
|  | Значение показателя по критерию "Обоснованность": | *0,39* |  |  |  |
|  | Значение показателя по критерию "Доказательность": | *0,56* |  |  |  |
|  | **Значение показателя по блоку "Предпосылки импакта":**  | *0,65* |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **III.**  | **Экономическая устойчивость** | *Данные респондента, тыс.руб* |  |  |  |
|  | Краткосрочные активы  | *80* |  |  |  |
|  | Краткосрочные обязательства  | *50* |  |  |  |
|  | Собственный капитал  | *100* |  |  |  |
|  | Заемные средства  | *80* |  |  |  |
|  | Прибыль  | *16* |  |  |  |
|  | Выручка от продаж  | *15* |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Целевые показатели** | **Балл** | **Доля** |
|  | **Текущая ликвидность** |  *1,6*  | 1,5 – 2,5 | 1 | 0,4 |
|  | **Финансовая устойчивость** |  *1,3*  | Выше 0,8 | 1 | 0,3 |
|  | **Рентабельность продаж** | *107%* | Выше 5% | 1 | 0,3 |
|  | **Финансовый рейтинг организации** |  1,00  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Индекс социального воздействия |  0,62  |  |  |  |

1. Hertel C., Bacq S., Lumpkin G. T. Social performance and social impact in the context of social enterprises—A holistic perspective //Vaccaro A. and Ramus T. (Eds.), Social Innovation and Social Enterprises: Toward a Holistic Perspective. Berlin: Springer. – 2020. P. – 12. [↑](#footnote-ref-0)
2. Там же. [↑](#footnote-ref-1)
3. Morris M. H., Santos S. C., Kuratko D. F. The great divides in social entrepreneurship and where they lead us //Small business economics. – 2021. – Т. 57. – №. 3. – С. 1089-1106. [↑](#footnote-ref-2)
4. Abt W. Almost everything you know about impact investing is wrong. – 2018. [↑](#footnote-ref-3)
5. Ebrahim A. Measuring social change: Performance and accountability in a complex world. – Stanford University Press, 2019. [↑](#footnote-ref-4)
6. Hertel C., Bacq S., Lumpkin G. T. Social performance and social impact in the context of social enterprises—A holistic perspective //Vaccaro A. and Ramus T. (Eds.), Social Innovation and Social Enterprises: Toward a Holistic Perspective. Berlin: Springer. – 2020. P. – 15. [↑](#footnote-ref-5)
7. Aspen Institute Roundtable of Community Change [↑](#footnote-ref-6)
8. Connell J. P. et al. New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Concepts, Methods, and Contexts. Roundtable on Comperhensive Community Initiatives for Children and Families. – Aspen Institute, Publications Office, PO Box 222, 109 Houghton Lab Lane, Queenstown, MD 21658, 1995. [↑](#footnote-ref-7)
9. The Peterborough principles // The Economist URL: https://www.economist.com/blighty/2013/05/10/the-peterborough-principles (дата обращения: 10.08.2022). [↑](#footnote-ref-8)
10. Шклярук, М. (2020, June 10). *Применение теории изменений ускорит реализацию стратегий РФ*. Российская Газета. https://rg.ru/2020/06/11/primenenie-teorii-izmenenij-uskorit-realizaciiu-strategij.html [↑](#footnote-ref-9)
11. Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, & Ким А. И., Копыток В.К., Филиппова Ю. А., Цыганков М. В. (Eds.). (2020). *Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России*. https://ach.gov.ru/news/kak-ispolzovat-teoriyu-izmeneniy-dlya-strategicheskogo-audita [↑](#footnote-ref-10)
12. Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства // Стандарт разработан в рамках Проекта «Развитие СО НКО: доказательность социальных практик» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов. URL: https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2019/11/Standart-dokazatelnosti-praktik.pdf [↑](#footnote-ref-11)
13. Профиль оценки социального воздействия проектов НКО // РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМОВ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО URL: https://impact.ngo.ru/profile-chart [↑](#footnote-ref-12)
14. В соответствии с Приказом Минэкономразвития России от 29.11.2019 N 773 (ред. от 07.10.2021) «Об утверждении Порядка признания субъекта малого или среднего предпринимательства социальным предприятием и Порядка формирования перечня субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих статус социального предприятия» (зарегистрировано в Минюсте России 27.12.2019 N 57022) [↑](#footnote-ref-13)
15. Шклярук, М. (2020, June 10). *Применение теории изменений ускорит реализацию стратегий РФ*. Российская Газета. https://rg.ru/2020/06/11/primenenie-teorii-izmenenij-uskorit-realizaciiu-strategij.html [↑](#footnote-ref-14)
16. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России / А. И. Ким, В.К. Копыток, Ю. А. Филиппова, М. В. Цыганков; Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, – М., 2020–28 с. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf [↑](#footnote-ref-15)
17. Ноубл Дж. Теория изменений за десять шагов // Разработка алгоритмов оценки социально-экономической эффективности НКО URL: https://impact.ngo.ru/library/view/51 [↑](#footnote-ref-16)
18. Как заполнить раздел «О проекте» // Фонд президентских грантов URL: https://xn--80ahaefyxhn.xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/Article/?id=84 [↑](#footnote-ref-17)
19. Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства // Стандарт разработан в рамках Проекта «Развитие СО НКО: доказательность социальных практик» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов. URL: https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2019/11/Standart-dokazatelnosti-praktik.pdf [↑](#footnote-ref-18)
20. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России / А. И. Ким, В.К. Копыток, Ю. А. Филиппова, М. В. Цыганков; Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, – М., 2020–28 с. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf> [↑](#footnote-ref-19)
21. Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства // Стандарт разработан в рамках Проекта «Развитие СО НКО: доказательность социальных практик» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов. URL: <https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2019/11/Standart-dokazatelnosti-praktik.pdf> [↑](#footnote-ref-20)
22. Ноубл Дж. Теория изменений за десять шагов // Разработка алгоритмов оценки социально-экономической эффективности НКО URL: https://impact.ngo.ru/library/view/51 [↑](#footnote-ref-21)