

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

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ,
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
И ГРАЖДАНСКИХ ИНИЦИАТИВ

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

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ГРАЖДАНСКИХ ИНИЦИАТИВ

Материал издан на средства гранта
Благотворительного фонда В. Потанина

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД В. ПОТАНИНА



Санкт-Петербург
2016

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

Авторы:

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

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

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

Рецензенты:

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

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

ВСТУПЛЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ГЛАВА 1

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

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

Коммерческие организации

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

Государственный сектор

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

Некоммерческие организации и гражданские инициативы

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

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

Некоммерческий сектор в мире

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

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

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

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

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

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

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

Некоммерческий сектор в современной России

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

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

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

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

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

В российском некоммерческом секторе имеют место следующие тенденции:

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

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

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

Таблица № 1

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций

Организационно-правовая форма	Виды организаций
Общественная организация	Политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), общественные движения, органы общественной самостоятельности, территориальные общественные самоуправления
Фонд	Общественные и благотворительные фонды
Потребительский кооператив	Жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, садоводческие, огороднические и дачные потребительские кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы
Ассоциация (союз)	Некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные, нотариальные и адвокатские палаты
Учреждение*	Государственные учреждения (в том числе государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения
Товарищество собственников недвижимости	ТСЖ, СНТ

Также некоммерческие организации могут быть зарегистрированы в форме: казачьих обществ, общин коренных малочисленных народов Российской Федерации, автономных некоммерческих организаций, религиозных организаций, публично-правовых компаний, государственных корпораций

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

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

Таблица № 2

Регулирование деятельности некоммерческих организаций по видам

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

Источник: авторская таблица.

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

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

Гражданские инициативы делятся на следующие группы:

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

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

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

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

Социальное предпринимательство

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

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

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

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

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

Сектор социального предпринимательства в мире

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

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

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

Сектор социального предпринимательства в России

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дальнейшее развитие сектора социального предпринимательства.

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

Наличие и глубина существующих социальных проблем в стране.

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

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

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

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

ГЛАВА 2

Понятие эффективности в применении к социальным проектам

¹ При поддержке фонда Citi.

2.1. Подходы к определению эффективности социально ориентированных проектов

«Эффективность относительна и в существенной мере субъективна»¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Определение и классификация социальных эффектов

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

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

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

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

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

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

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

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

Классификация социальных эффектов

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

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

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

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

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

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

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

¹ См., например, [Vanclay, 2003].

² См. также [Impact Assessment Methodology].

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

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

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

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

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

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

⁵ [Guidelines for Landscape and Visual Impact Assessment].

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

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

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

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

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

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

2.3. Цели и задачи оценки социальных результатов и социального эффекта

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

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

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

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

- контроль и управление социальными изменениями;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

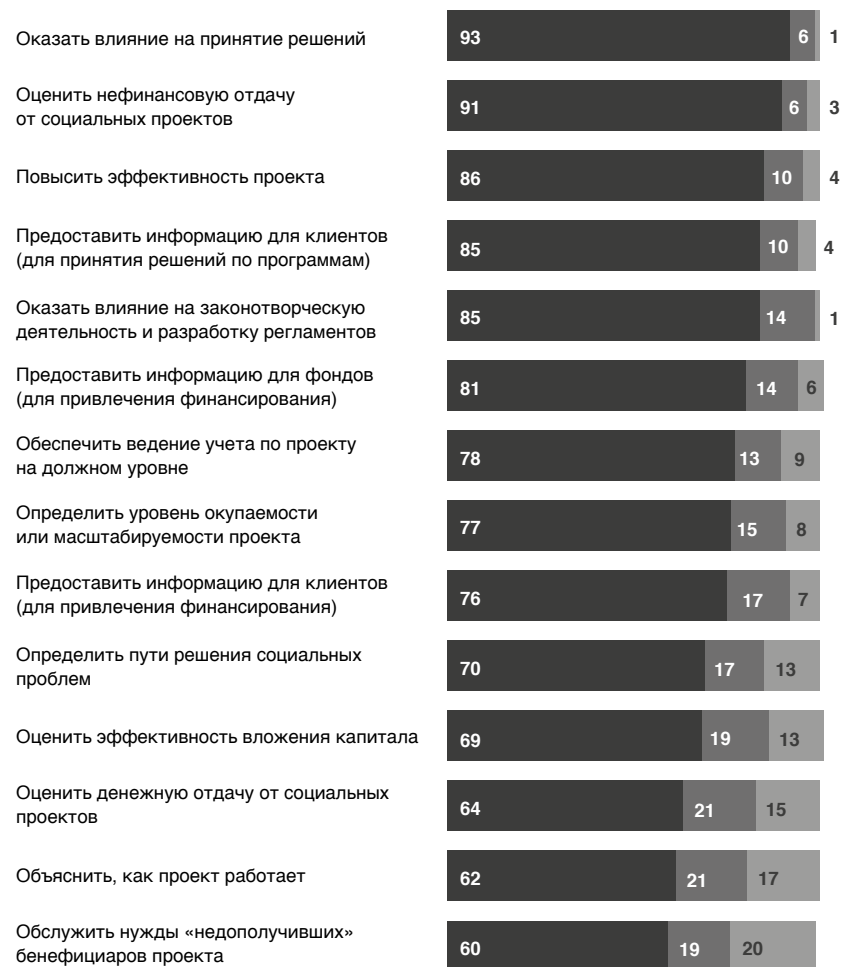
Так, например, опрос среди социальных предпринимателей Великобритании и Германии выявил важность следующих целей измерения социальных результатов (см. Рисунок 1).

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

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

Рисунок 1

Цели проведения оценки социальной отдачи (эффективности), % респондентов



Легенда:

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

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

ГЛАВА 3

Оценка социально ориентированных проектов: мировой и российский опыт

ПОСЛЕСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

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

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Best Available Charitable Option.
См. Индекс BACO
- Big Data. См. Крупные массивы данных
- CREAM методика, 76
- Cost — utility analysis. См. Методика «затраты — полезность» (CUA)
- Economic Net Present Value.
См. Чистый дисконтированный доход
- Impact. См. Социальный эффект
- Logical framework analysis.
См. Логическая матрица
- Logical model. См. Логическая модель
- Most Significant Change. См. Отбор значимых изменений
- Outcomes. См. Социальные результаты
- SCBA. См. Методика «затраты — социальные выгоды»
- SCEA. См. Методика «затраты — социальная результативность»
- SMART методика, 70
- Social Accounting and Audit.
См. Система социальных счетов и социального аудита
- SPICED методика, 77
- SROI. См. социальная отдача на инвестиции
- Shared measurement systems.
См. Общие системы измерения социальных результатов
- Theory of change. См. Теория изменений
- Weighted cost — effectiveness analysis.
См. Методика «затраты — взвешенная результативность
- Аудит оценки, 45
- Центр корпоративной социальной ответственности
ПрайсвотерхаусКуперс Высшей школы менеджмента СПбГУ, 45
- Верификация, 85
- Alliance for Useful Evidence, 85
- The SROI Network, 85
- Верификация отчета об оценке, 85
- GiveWell, 85
- Коммерческие организации, 9
- Крупные массивы данных, 136
- Data Without Borders, 137
- Global Philanthropy Data Charter, 136
- Всемирная инициатива по поддержке грантодателей, 136
- Логическая матрица, 108–110
- анализ допущений, 110
- иерархия целей, 108
- построение иерархии целей, 108–109
- примеры и кейсы, 60
- проверка логической матрицы, 110
- создание индикаторов, 109–110
- Логическая модель 99–105
- логика социальной программы, 99–100
- логическая модель программы, 100
- схема, 100
- Методики измерения социального эффекта и социальной активности, 91–120
- logical framework analysis. См. логическая матрица
- logical model. См. логическая модель
- most significant change. См. Методики измерения социального эффекта: отбор значимых изменений
- Robin Hood Foundation методика, 111
- social accounting and audit.
См. система социальных счетов и социального аудита
- SROI. См. социальная отдача на инвестиции
- theory of change. См. теория изменений
- «затраты — взвешенная результативность», 113
- «затраты — социальные выгоды» (SCBA), 112–113
- «затраты — социальная результативность» (SCEA), 112
- «затраты — полезность» (CUA), 113
- измерительные, 93, 108–120
- индекс BACO (Best Available Charitable Option), 111
- логическая матрица, 108–110
- логическая модель, 99–105
- метод кейсов, 95–97
- общие, 91
- описательные, 94–99
- описывающие процесс, 99–108
- основанные на финансовых показателях, 92
- основанные на натуральных показателях, 92
- отбор значимых изменений, 97–99
- отраслевые, 92
- система социальных счетов и социального аудита, 111
- социальная отдача на инвестиции, 115–120
- социально-экономические, 93, 112
- специальные, 91
- теория изменений, 105–108
- Методическая поддержка оценки, 42–44
- ЦРНО (Центр развития некоммерческих организаций), 44
- «Эволюция и Филантропия» (Evolution and Philanthropy), 43
- Acumen Fund, 43
- International Initiative for Impact Evaluation, 42
- International Institute for Sustainable Development, 43
- Robin Hood Foundation, 43
- Social Value International, 43
- The Network of Networks on Impact Evaluation, 42
- Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив», 44
- Профессиональное объединение «Оценка проектов, программ и услуг в сфере детства», 43
- Методы описания социального результата и социального эффекта
- case-based approaches. См. парадигма «истории и кейсы»
- experimental approach. См. экспериментальный подход
- theory based approach. См. моделирование
- моделирование, 62
- парадигма «истории и кейсы», 61
- статистические методы, 62
- экспериментальный подход, 61–62
- Некоммерческие организации в мире, 10–11
- в России, 11–12
- гражданские инициативы, 14–15
- нормативно-правовое регулирование, 12–14
- определение, 10
- оценка, 15
- Обучающие системы, 135–137
- PULSE, 135

- информационно-методический портал «Независимая оценка в социальной сфере», 136
- Портал проектов НКО «Диалог» PRONKO, 135–136
- Обучение в области оценки, 51–52
- Stanford Graduate School of Business, 51
- University of Salford, 51
- UNSW Australia Business School of Business, 51
- Yale School of Management, 51
- Высшая Школа Менеджмента при СПбГУ, 51
- Институт оценки программ и политик, 51
- Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив, 52
- Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN), 52
- Московский государственный психолого-педагогический университет, 52
- Общие системы измерения социальных результатов, 129, 131–135
- GIIRS, 134
- Good investor, 134
- InspiringImpact, 133
- IRIS, 132–133
- PerformWell, 133
- Planeta.ru, 135
- Social Value Lab, 133
- SocialValue.ru, 131
- The Global VALUE Exchange, 131–132
- TRASI, 134
- Отбор значимых изменений, 97–99
- примеры и кейсы, 99
- этапы, 97–98
- Отчет об оценке, 84–87
- верификация, 85
- определение, 84
- содержание, 84
- Оценка
- developmental evaluation. См. Оценка развивающая
- formative evaluation. См. Оценка первоначальная
- impact evaluation. См. Оценка воздействия
- outcome evaluation. См. Оценка достижения результата
- process evaluation. См. Оценка текущая
- utilization-focused evaluation. См. Оценка, ориентированная на использование
- адекватности, 64
- виды оценки, 64–65
- влияния, 64
- внешняя, 65
- внутренняя, 65
- воздействия, 64
- достижения результата, 64
- комбинированная, 65
- операционной результативности, 64
- ориентированная на использование, 65
- первоначальная, 64
- развивающая, 65–66
- самооценка, 65
- текущая, 64
- Оценка социально ориентированных проектов
- законодательное регулирование, 46–49
- инфраструктурная поддержка, 39–45
- история, 37–39
- профессиональное регулирование, 49–51
- Показатели эффективности
- внутренняя норма прибыли (IRR), 59, 112
- динамические, 59
- дисконтированный срок окупаемости (DPP), 59
- индекс прибыльности (PI), 59–60
- показатели бюджетной эффективности, 25, 55, 120
- показатели коммерческой эффективности, 25, 121
- показатели экономической эффективности, 25, 120
- статистические, 59
- теоретические модели, 58
- техико-экономические, 57
- чистая приведенная стоимость проекта (NPV), 59–60
- Построение системы индикаторов, 69, 76–80
- адекватность индикатора, 77
- алгоритм, 76
- классификация индикаторов, 79–80
- описание индикатора, 78
- полезность индикатора, 77
- примеры и кейсы, 80
- Профессиональные организации в сфере оценки, 40–45
- Общество оценивания Великобритании, 40
- Швейцарское Общество по оцениванию, 40
- Общество по оцениванию Франции, 40
- Австрало-Азиатское общество оценки, 41
- Американская ассоциация оценки, 40
- Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), 41
- Африканская Ассоциация по Оценке, 41
- Германское общество по оцениванию, 40
- Европейское общество оценки, 42
- Международная ассоциация развития оценки, 42
- Международная организация по сотрудничеству в области оценки, 42
- Международная Сеть «Оценка Программ», 42
- Система социальных счетов и социального аудита (Social Accounting and Audit), 111
- Социальная отдача на инвестиции, 115–120
- базовые принципы, 115–116
- критика, 119–120
- этапы, 116–117
- Социальные биржи, 45, 134
- Азиатская социальная биржа (IIXA), 134
- Бразильская социальная биржа (BVS&A), 134
- Лондонская социальная биржа (SSX), 134
- Социальная биржа «Взаимопомощь», 134
- Южно-Африканская социальная биржа (SASIX), 134
- Социальное предпринимательство, 15–20
- в мире, 17
- в России, 17–18
- законодательное регулирование, 18–19
- оценка, 20
- Социальный результат
- измерение, 31–32, 102, 108
- подходы к описанию, 94
- Социальный эффект, 11, 26–34, 37, 45–46, 51, 58–62, 69–88, 91–125, 133, 138
- attribution. См. атрибуция
- deadweight. См. влияние внешней среды

- displacement. См. эффект замещения
- drop off. См. продолжительность влияния
- magnitude. См. выраженность
- атрибуция, 103, 105
- величина, 28
- влияние внешней среды, 103, 105
- вторичный, 30
- выраженность, 28–29
- значимость, 29
- измерение, 26, 31–32, 46, 69–88, 91–125, 133
- классификация, 27–31
- масштаб, 28
- негативный (отрицательный), 27–29, 31–32, 83, 97, 103, 116, 122
- объективный, 30
- ожидаемый, 30
- определение, 26–27
- первичный, 30
- подходы к описанию, 61–62
- позитивный (положительный), 27–29, 31, 97, 103, 116
- продолжительность влияния, 28, 103–104
- стоимостные характеристики, 30–31
- субъективный, 30
- фактический, 30
- частота, 28
- эффект замещения, 103–105
- Стандартизация оценки, 129
- Стейкхолдерский подход, 39, 65–66, 72–76
- Стейкхолдеры, 23–25, 33, 39, 62–63, 65–66, 69–70, 72–78, 80–83, 85, 87, 94, 97–101, 103, 106–107, 110, 115–117, 119, 123, 125–126, 132, 138
- внешние, 74
- внутренние, 74, 83, 87
- вторичные, 73
- определение, 72–73
- классификация, 73–74
- первичные, 73, 83
- Схема логической модели, 100–105
- activities. См. действия
- impact. См. социальный эффект
- inputs. См. ресурсы
- outcomes. См. социальные результаты
- outputs. См. непосредственные результаты
- действия, 102, 104
- непосредственные результаты, 102, 104
- ресурсы, 101, 104
- социальные результаты, 102, 104
- социальный эффект, 102, 104
- Теория изменений, 105–108
- действия и индикаторы, 107
- дерево результатов, 106
- дерево целей, 106
- допущения, 106
- пояснительная записка, 107
- функции, 107
- Уязвимая группа населения, 18, 29, 52
- Чистый дисконтированный доход, 112
- Этапы исследования, 69–88
- выделение заинтересованных сторон, 69, 72–76
- использование результатов, 69, 81, 87–88
- отчет об оценке, 69–70, 84–87
- постановка цели, 69–72
- построение системы индикаторов, 69, 76–80
- проведение исследования, 69, 80–83
- Эффективность, 5, 23–34, 37–39, 43–47, 49–51, 55–60, 63, 70–71, 87, 91, 93–94, 96, 99, 110–114, 120–126, 130–131
- бюджетная, 25, 55–57, 60, 120–122
- внутренняя, 32, 71, 96
- коммерческая, 25, 55, 58–60, 120–122
- методики измерения, 55, 91
- некоммерческих организаций, 5, 24–25, 43, 55–60, 122–125
- общая, 58, 120–122, 138
- определения, 23–24, 26
- показатели, 57–60, 122
- социальная, 25–26, 34, 50, 60, 111–113, 120–122, 125, 135
- социально ориентированных проектов, 5, 23–34, 37–39, 43–45, 47, 49–51, 70, 87, 96–97, 99, 110–112, 120–126, 130–131, 138
- социально-экономическая, 25–26, 31, 93, 94
- экономическая, 25, 55, 57–58, 60, 120–122

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

The State of Foundation Performance Assessment: A Survey of Foundation CEOs [Электронный ресурс]. URL: http://research.effectivephilanthropy.org/state-of-foundation-performance-assessment?portalId=1615425&hsFormKey=3bc9be4b6a2425890a47d60ed8ae1601&submissionGuid=83894a1e-0a0a-48ad-9404-3e0cbf0556b2#module_13885066546126190 (09.2011).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zappala G., Lyons M. Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third sector: An Overview. // CSI Background paper. — Sydney. 2009 № 6.

Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. *Оценка в социальном проектировании.* — М.: Национальная ассоциация благотворительных организаций, 2010.

Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. *Оценка социальных проектов.* — М.: Юрист, 2014.

Алаев А., Козлова С., Малютин К., Перова И. *Оценка социально-экономической эффективности инфраструктурных проектов* // Финансовый журнал. — 2015. — № 4. — С. 41–52.

Альянс за полезное доказывание // The Alliance for Useful Evidence [Электронный ресурс]. URL: <http://www.alliance4usefulevidence.org/> (02.11.2015).

Андреев С. Н. *Основы концепции маркетинга некоммерческих субъектов* // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 5.

Андреева Е. И., Горшкова И. Д., Ковалевская А. С. *Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт.* — М.: Проспект, 2014.

Богословская Т., Хананашвили Н. *Как оценивать социальные проекты* // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/144287223.html>.

Богуславская С., Рождественская Н. *Корпоративная социальная ответственность: в поисках эффективности* // Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 12 (ч. 4). — С. 659–664.

Борисова Е., Полищук Л. *Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения.* — М.: ГУ ВШЭ, 2008. — (Препринт WP10/2008/02).

Борисова Е., Пересецкий А., Полищук Л. *Анализ эффективности некоммерческих ассоциаций методом стохастической границы* // Прикладная эконометрика. — 2010. — № 4 (20). — С. 75–101.

Бурмистров А., Конаховская В., Мясникова М. *Оценка эффективности управления предприятием* // Top-manager. — 2003. — № 5.

В помощь НКО // Общественная палата Хабаровского края [Электронный ресурс]. URL: <http://www.opkhv.ru/to-help-nko> (12.09.2015).

Галушкин С., Загидуллин Ж., Флямер М. *Бизнес и общество: корпоративная интеграция* // Корпоральность и развитие. Сборник трудов по философии корпоративного развития. Выпуск 2 / Под ред. О. Б. Алексеева и О. И. Генисаретского. — М.: Изд. Европа, 2007. — С. 122–138.

Герасимова С. *Прибыль на втором месте. Социальные предприниматели хотят получить отдельный статус* // Новый бизнес. Социальное предпринимательство. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nb-forum.ru/social/laws/pribyl-na-vtorom-meste.html> (11.08.2015).

Голубева Н. *Оценка эффективности социально ответственной деятельности предприятия* // Международный бухгалтерский учет. — 2012. — № 6.

Горшкова И. *Об измерении социальных и благотворительных программ* [On evaluation of social and charity programmes] / Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-34032925?related=2 (02.12.2014).

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016).

Григорьева М., Калимуллин М. *К вопросу об оценке эффективности проектов в сфере социального предпринимательства* // Современные исследования в гуманитарных и общественных науках. Сборник статей. —

Казань: Центр исторических и археологических исследований (ЦИАИ), 2015. — С. 51–54.

Гусева Е. *Мониторинг и оценка проектов*. — СПб.: ЦРНО, 2014.

Гусева Е., Орлова А. *Опыт общественной оценки качества государственных и социальных услуг в Санкт-Петербурге*. — СПб.: ЦРНО, 2014.

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества / Тематическая подборка материалов из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества». — 2014. — № 9.

Доклад о состоянии и развитии фондов в России // Форум доноров [Электронный ресурс]. URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2016/07/Doklad_2015.pdf (2015).

Дридзе Т., Трущенко О. *Оценка социальных последствий управленческих решений: «опережающее взвешивание» или экспертиза готовых программ и проектов*. — М.: 1997.

Евразийский альянс национальных ассоциаций в сфере оценки [Электронный ресурс]. URL: <http://www.evaleurasia.org>.

Емельянов А. *Оценка эффективности бюджетных расходов на социальную политику (на примере бюджетных расходов на профилактику и патронаж социального сиротства)*: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — М., 2006.

Ивушкина Н. В. *Социальный эффект инвестиционных процессов*: дис... канд. экон. наук: 08.00.01 М., 2001. РГБ ОД, 61:02–8/403–8.

Инвестиции, содействующие социальным преобразованиям. IRIS, PULSE, GIIRS. Три инструмента для измерения и оценки результатов социальных инвестиций / Evolution and philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/irispulsegiirs.

Институт оценки программ и политик [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iopp.ru/>

Интерфакс-ЭРА. Методология оценки эффективности [Электронный ресурс]. URL: <http://interfax-era.ru/metodologiya/otsenka-predpriyatii#part4>.

Информационно-аналитический бюллетень «Мир социального предпринимательства» № 3 // Центр социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://socentr.hse.ru/data/2014/12/17/1103252586/issue3.pdf> (2014).

Информационно-справочная онлайн база социальных результатов и показателей / Evolution and philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-55339506 (13.02.2016).

Итоги выборочного обследования социально ориентированных некоммерческих организаций на основе формы № 1-СОНКО // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/> (2013).

Мартыщенко С. *Как и для чего измерять эффективность НКО* [Why and how to estimate NGO's effectiveness] / Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-44485759?qid=2d45d847-430d-42ad-b453-0fbe37b61753&v=qf1&b=&from_search=1 (20.01.2015).

Каталог обучающих программ для социальных предпринимателей // ЦРНО [Электронный ресурс]. URL: <http://crno.ru/proektyi/vyipolnennyye-proektyi/ekonomicheskaya-ustojchivost-nko-v-sovremennyix-usloviyax>.

Кенел В. Ж. *Оценка и аудит программ: сходства и различия* // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 28–34.

Кинг Д., Волков Б. *Руководящие принципы развития потенциала организаций в области оценки программ* // Проектирование, мониторинг и оценка. — 2011. — № 1. — С. 15–22.

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям // Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-28912988 (2013).

Конкурсный отбор социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления в 2015 году субсидий из федерального бюджета // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://nko.economy.gov.ru/Tender/Details/701>.

Кузьмин А. И. *Основы оценки в социальной сфере*. Материалы к семинару. — Новосибирск, 2014.

Кузьмин А., Кошелева Н. *Оценка как функция управления программой // Оценка программ: методология и практика* / Под ред. А. И. Кузьмина. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 20–27.

Кузьмин А. И. *Практические аспекты оценки в социальной сфере*. Материалы к семинару. — Архангельск, 2014.

Кузьмин А. И., Кошелева Н. А. *Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»)*. — М.: Изд-во «Проспект», 2014.

Кузьмин А. И. *Мониторинг программы // Общие вопросы методологии оценки программ* — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 88–98.

Малицкая Е., Михайлова М., Паршуткина Д. *Мониторинг и оценка деятельности социально ориентированных НКО* [Электронный ресурс]. URL: http://www.kdobru.ru/materials/Мониторинг%20и%20оценка%20деятельности%20СО%20НКО_Малицкая.Е.П.pdf.

Мартыщенко С. *Как и зачем измерять эффективность НКО*. Материалы к вебинару. — М., 2015.

Методика SROI признана неудовлетворительной // Дайджест публикаций международного филантропического сообщества № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://ep-digest.ru/?p=6034> (2011).

Методы исследований и организаций экспериментов / Под ред проф К. П. Власова — Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2002.

Московская А. А. *Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования*. — Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011.

Московская А. А., Берендяев А. А. *Ландшафт социального предпринимательства в России // Бюллетень «Мир социального предпринимательства»*. — 2016. — № 5. — С. 3–7.

Налетова А. А., Левыкина Л. Д. *Эффекты корпоративной социальной ответственности (КСО): подходы к оценке // Механизация строительства*. — 2014. — С. 60–64.

Некоммерческие организации в России // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/info/671635> (29.06.2016).

Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив» [Электронный ресурс]. URL: <http://scisc.ru>.

Новикова Т. *Стандарты оценивания: международный опыт* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.docme.ru/doc/572576/standarty-ocenivaniya> (27.01.2016).

Новые тенденции в оценке развития / Под. ред. Сегоне М. Региональный офис ЮНИСЕФ по ЦВЕ/СНГ и Международная Сеть «Оценка Программ» (IPEN), рабочие материалы по оценке. Вып. № 5. — 2006.

О'Салливан Р. *Партнерская оценка: создаем условия для участия заинтересованных сторон в проведении оценки // Оценка программ: методология и практика* / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 145–169.

Об оценке просто [Электронный ресурс]. URL: <http://ozenka.info>.

Отчеты «Ночлежки» [Электронный ресурс]. URL: <https://homeless.ru/about>.

Отчеты Фонда поддержки и развития филантропии «КАФ» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cafussia.ru/page/godovie_otcheti.

Оценка программ: методология и практика // Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009.

Оценка и результативность помощи. Глоссарий ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах / Рабочая группа DAC по оценке, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). — Paris, 2004.

Оценка социальных результатов для социального предпринимательства. Обсуждение исследовательского проекта, подходов и перспектив. — Москва, 2014.

Пелих А. С., Чумаков А. А., Баранников М. М. *Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие / Серия: Экономия и управление*. — М.: Изд-во «Март», 2003.

Петров М. А. *Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ*. — 2008. — Сер. 8. — Вып. 2(16).

Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства: российский и международный опыт. — Москва, 2015.

Портал «Независимая оценка в социальной сфере» [Электронный ресурс]. URL: <http://nez-oc.ru/>

Презентации «Эволюция и Филантропия» [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa.

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 04.08.2015 № 539н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в оценочной деятельности»».

Приказ Минэкономразвития от 24.04.2013 № 220 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства».

Приказ Минэкономразвития России от 01.07.2014 № 411 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2014 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства».

Приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 № 299 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Требования к отчету об оценке» (ФСО № 3)».

Пэттон М. *Будущее оценки* // Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 362–377.

Пэттон М. *Оценка, ориентированная на использование* // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009. — С. 112–144.

Развитие потенциала российских НКО: потребности и приоритеты по результатам анкетирования участников программы «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», 2014 // Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://ep.org.ru/wp-content/uploads/2015/02/Потенциал-российских-НКО_2014.pdf (21.07.2014).

Рандомизированные контролируемые исследования — золотой стандарт или иллюзия? Роль экспериментальных методов в практике оценки социального эффекта в добровольном секторе // Дайджест публикаций международного филантропического сообщества [Электронный ресурс]. URL: <http://ep-digest.ru/?p=7376> (30.04.2016).

Решта И. В., Панин П. С. *Оценка: От и До.* — Новосибирск: Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр», 2015.

Россия в цифрах, 2016 год // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/materials/news/doc_1112164397766 (2016).

Социальная отчетность Благотворительного фонда «Виктория» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cafrussia.ru/page/godovie_otcheti.

Социально озабоченные // Коммерсант.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2927483> (21.03.2016).

Социальное предпринимательство на рынке социальных услуг в России: модели, акторы и способы институционализации» (в контексте Международного сравнительного исследования моделей социальных предприятий ICSEM) // НИИУ ВШЭ [Электронный источник]. URL: <https://www.hse.ru/org/projects/155433036> (2015).

Стандарты оценки в системе ООН // UNEG [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unevaluation.org/document/detail/22> (2005).

Стоянов Е., Терзиев В. *Социальная эффективность как мера деятельности в социуме* // Международный научный журнал «Инновационная наука». — 2016. — № 3. — С. 225–234.

Требования конкурса «Социальный предприниматель-2016» фонда «Наше Будущее» // Фонд «Наше Будущее» [Электронный ресурс]. URL: <http://konkurs.nb-fund.ru/info/conditions>.

Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от 21.07.2014).

Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (ред. от 26.04.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2016).

Федеральный закон от 26.09.1997 №125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях» (ред. от 06.07.2016).

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 02.06.2016, с изм. от 03.07.2016).

Финансовая грамотность НКО / ЦРНО. — Санкт-Петербург, 2012.

Фреик Н. Оценка социальных программ для пожилых: базы показателей и инструментов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/pres-freik-09102014?qid=2e3cd536-b935-4b39-9823-539ef877bb10&v=&b=&from_search=2 (04.10.2014).

Фреик Н. Оценка: обзор ключевых международных трендов (по материалам Дайджеста E&P 2013–2014 гг.) [Электронный ресурс]. URL: <http://ep.org.ru/?p=816> (19.01.2015).

Ханова А. Социальный эффект: практика измерения // Cloudwatcher. Лаборатория социальных инноваций [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/1/view/36>.

ЦРНО [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crno.ru>.

Шамрова Д. Оценка, дружественная детям: предварительные результаты исследования российских НКО / Evolution and Philanthropy [Электронный ресурс]. URL: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-44295566 (11.12.2014).

Шекова Е. Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций / Учебное пособие. — Санкт-Петербург, 2003.

Эволюция и Филантропия (*Evolution and Philanthropy*) [Электронный ресурс]. URL: <http://ep.org.ru/>

Этический кодекс в области оценки социальных программ, проектов и услуг в сфере детства // Об оценке просто [Электронный ресурс]. URL: http://ozenka.info/usefuldata/metodics/eticheskiy_kodeks/309_file_1.pdf.

Ягодка Н. Гражданская инициатива как инструмент диалога между государством и гражданским обществом в России [Электронный ресурс]. URL: <https://grans.hse.ru/data/2016/04/22/1130208242/N-12.4%20%D0%AF%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BA%D0%B0.pdf> (2016).

Ярыгина Т., Шалаганова И. Третий сектор в России / Центр экономических и политических исследований «ЭПИцентр» // Серия «Социальная политика России». — 1999. — № 2 (37).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Список общих платформ измерения

1. Center for What Works/Urban Institute Indicators Project s <http://www.urban.org/policy-centers/cross-center-initiatives/performance-management-measurement/projects/nonprofit-organizations/projects-focused-nonprofit-organizations/outcome-indicators-project>
2. **Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)** www.iris-standards.org
3. **Great Nonprofits** www.greatnonprofits.org
4. **Making Connections Initiative at Annie E. Casey Foundation (AECF)** <http://www.aecf.org/MajorInitiatives/MakingConnections.aspx>
5. **Monitoring & Evaluation Reporting & Integration Tool (MERIT) from NPOKI** www.npoki.org
6. **Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI)** <http://trasi.foundationcenter.org>
7. **Success Measures Data System** www.successmeasures.org

Приложение 2. Список платформ, сравнивающих производительность

1. **Assessment Tools from the Center for Effective Philanthropy** http://www.effectivephilanthropy.org/assessment/assessment_overview.html
2. B-Analytics <http://b-analytics.net/about-us>
3. Cal-PASS www.cal-pass.org
4. **Cultural Data Project** www.pacdp.org
5. **DonorEdge** www.donoredge.org/public_access/whatis.jsp
6. **Robin Hood Foundation** www.robinhood.org/approach/get-results/metrics.aspx

7. **PULSE** <https://appexchange.salesforce.com/listingDetail?listingId=a0N30000003GGeVEAW>
8. **Public/Private Ventures (P/PV) Benchmarking Project** http://www.ppv.org/ppv/initiative.asp?section_id=26&initiative_id=36

Приложение 3. Список адаптивных обучающих платформ

1. **E3 Alliance** www.e3alliance.org
2. San Diego County Childhood Obesity Initiative www.ccwsd.org
3. **Marine Fisheries sub-program from the David and Lucile Packard Foundation** <http://www.packard.org/categoryDetails.aspx?Root-CatID=3&CategoryID=66>

Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив

Буберман Ольга Юрьевна — корректура и редактура
Латынина Мария Николаевна — дизайн и верстка.

Подписано в печать 25.08.2016. Формат 60x90 ¹/₁₆
Бумага офсетная. Печать офсетная
Усл.-печ. л. 4,375. № заказа
Тираж 300 экз.

Отпечатано в типографии