

Центр **Развития**  
социально-экономических  
инициатив



# ИНФРАСТРУКТУРА ОЦЕНКИ

Аналитическое исследование

АНО «ЦРСЭИ»  
Санкт-Петербург, 2022

## **Инфраструктура оценки. Аналитическое исследование / Санкт-Петербург, АНО «ЦРСЭИ», 19 стр.**

Исследование посвящено анализу современного состояния российской инфраструктуры оценки проектов СО НКО. В исследовании показаны основные элементы этой инфраструктуры и проанализирована динамика их изменения.

Материалы исследования могут быть полезны сотрудникам СО НКО, которые проводят мониторинг и оценку проектов и программ, членам экспертного сообщества, исследователям, студентами аспирантам, занимающимся вопросами эффективности некоммерческих организаций.

Исследование проведено при финансовой поддержке Фонда президентских грантов (договор на предоставление гранта на развитие гражданского общества № 21-2-012450) в партнерстве с Ассоциацией специалистов по оценке программ и политик (АСОПП).

Ссылка на сайт проекта: [evalconf.ru](http://evalconf.ru)

Ответственный за выпуск: Надежда Рождественская

Корректор: Кирилл Кулаков

Дизайн и верстка: Юлия Космынина

Автономная некоммерческая организация «Центр развития социально-экономических инициатив» реализует теоретические и прикладные исследования в области социально-экономических наук, а также оказывает экспертную, информационную и образовательную поддержку инициатив, направленных на повышение эффективности коммерческих и некоммерческих организаций.

Более детальная информация на сайте [www.cdsei.ru](http://www.cdsei.ru)

**АНО «ЦРСЭИ»**

**2022**

## Инфраструктура оценки

Развитие культуры мониторинга и оценки – важная часть происходящего сейчас в России процесса профессионализации сектора некоммерческих организаций. Однако на сегодняшний день НКО либо слабо информированы об имеющихся инфраструктурных возможностях в этой сфере, либо испытывают трудности в их использовании из-за недостатка ресурсов и компетенций. Даже среди НКО, обладающих опытом оценки, 64% не имеют системы мониторинга и оценки и пользуются отдельными инструментами, и лишь 55% оценивают свое социальное воздействие [3, с. 12-13]. Основными факторами развития систем мониторинга и оценки в некоммерческих организациях являются к повышению эффективности проектов и программ, желание оценить результаты собственной деятельности, поиск дополнительных возможностей для привлечения различных ресурсов и средств [3, с. 15]. При этом отношение доноров к демонстрации результатов оценки остается неоднозначным, и также требует профессионализации [1].

Инфраструктурой оценки можно считать всех акторов со стороны некоммерческих организаций, донорского сообщества, бизнеса и государства, которые прилагают усилия к повышению эффективности управления некоммерческими организациями с помощью инструментов мониторинга и оценки, а также совокупность созданных ими ресурсов, способов и инструментов, позволяющих некоммерческим организациям развить у себя культуру оценки. Использование инфраструктуры оценки также позволяет некоммерческим организациям нарастить организационный потенциал за счет обучения и обмена опытом, найти и использовать эффективные инструменты мониторинга и оценки благодаря обмену опытом и использованию потенциала сообществ.

**Элементами инфраструктуры оценки являются:**

- **Инфраструктурные НКО**, которые обеспечивают доступ к образовательным, консультационным, информационным услугам и ресурсам по оценке;
- **Грантодающие и донорские организации**, берущие на себя разработку методологии и собственных стандартов мониторинга и оценки, а также развивающие отраслевые стандарты и теории изменений;

- **Органы государственной власти на федеральном, региональном и местном уровнях**, задача которых состоит во внесении положений по оценке проектов и программ в законодательные акты;
- **Вузы и научные организации**, осуществляющие академическое обучение, обмен научно-практическим опытом по вопросам мониторинга и оценки. Эти организации обеспечивают также генерацию научного знания и научно-обоснованной методологии мониторинга и оценки;
- **Эксперты и сообщества практиков**, которые собирают, анализируют и применяют релевантный практический опыт по мониторингу и оценке;
- **Профессиональное сообщество**, основной задачей которого является разработка этических и профессиональных стандартов, а также создание среды для профессионального роста специалистов.



## Инфраструктурные НКО

Обычно под организациями, оказывающими информационную и консультационную поддержку НКО, подразумевают ресурсные центры. На данный момент термин «ресурсные центры» можно считать устаревшим, поскольку эти функции ресурсных центров реализуют организации различных форм. В результате проведенного в 2020 году исследования был составлен список 58 некоммерческих организаций, оказавших наиболее существенное влияние на развитие НКО-сектора в России [2, с. 5]. Эти организации можно назвать инфраструктурными НКО или инфраструктурными организациями.

Инфраструктурные организации собирают и структурируют информацию и данные, оказывают экспертную поддержку, а также организуют обучение по управлению НКО, внедрению эффективных социальных технологий, устойчивому развитию, мониторингу и оценке [2, с. 12].

**Библиотеки и базы знаний** могут быть использованы некоммерческими организациями для поиска теоретических и методических материалов, аудио- и видеоматериалов, примеров отчетов по оценке. Примерами таких библиотек являются [библиотека Виртуального Ресурсного Центра по оценке НП «ИНА Центр»](#), [библиотека Ассоциации специалистов по оценке программ и политик](#), [портал «Создание общей ценности»](#), [база знаний АНО «Эволюция и Филантропия»](#), [библиотека группы некоммерческих организаций «Гарант»](#) и [библиотека Национальной ассоциации благотворительных организаций](#).

**Сборники кейсов.** Сборники кейсов позволяют изучить опыт некоммерческих организаций, которые проводили оценку проектов и программ в определенной сфере. Хотя используемые подходы нельзя вслепую переносить и использовать для всех похожих проектов, обмен опытом позволяет понять специфику оценки в той или иной предметной области.

Примерами библиотек кейсов по оценке социальных результатов работы некоммерческих организаций являются [портал «Социальные результаты и показатели»](#), [библиотека Виртуального Ресурсного Центра по оценке НП «ИНА Центр»](#), [ресурс «Планирование, измерение и оценка результатов» \(ПИОН\)](#). Кейсы по оценке проектов еже-

годно презентуются на конференции Ассоциации специалистов по оценке программ и политик. Материалы этих конференций можно найти на сайте [Ассоциации](#) и [лэндинге конференции АСОПП 2021 года](#).

**Обучающие курсы и мероприятия**, которые проводятся инфраструктурными организациями, направлены одновременно на развитие социального проектирования и развитие систем мониторинга и оценки. Обучение обычно не является долгосрочным и носит практико-ориентированный характер. Целью такого обучения почти всегда является обмен опытом между организациями. В некоторых случаях обучение направлено на стратегическое развитие и развитие сообществ практиков, развивающих системы мониторинга и оценки.

Примерами обучающих курсов являются [онлайн-курс «Оценка проектов и программ в сфере детства» \(АНО «Эволюция и Филантропия»\)](#), [курс «Социальное проектирование в НКО» \(БОО «Центр развития некоммерческих организаций»\)](#), [семинары Виртуального Ресурсного Центра по оценке \(НП «Ина-Центр»\) Учебные материалы | Азбука развития и поддержки гражданского общества, проект «Поддержка развития оценки и развитие оценочного мышления. Пятый элемент» \(Сибирский центр поддержки общественных инициатив \(СЦПОИ\)\)](#). В 2022 году в рамках проекта «Акселерация СОНКО 2.0» Ассоциацией благотворительных организаций Республики Башкортостан будет проведена «Школа по вопросам стратегического планирования и оценки в сфере деятельности НКО и социальных проектов в муниципалитетах». Образовательные проекты по оценке могут также возникать на стыке коммерческого и некоммерческого секторов. Так, в программу проекта 2022 года «Мы — для других! Стратегические компетенции НКО» АНО Центр инноваций социальной сферы Ростовской области будет включено обучение представителей некоммерческих организаций инструментам менеджмента.

Экспертная поддержка НКО по развитию систем мониторинга и оценки проходит в формате консультаций и экспертной поддержки некоммерческих организаций. Найти инфраструктурную организацию в своем регионе с помощью открытых ресурсов в сети Интернет, [карты ресурсных центров для НКО](#) или с помощью рекомендаций для СО НКО по созданию и развитию систем мониторинга и оценки можно здесь: (здесь должна быть ссылка на второй файл).

## Грантодающие и донорские организации

Грантодающие и донорские организации развивают мониторинг и оценку, разрабатывая и применяя инструменты для некоммерческих организаций–получателей финансирования. Примером проекта, направленного на развитие мониторинга и оценки СО НКО, является портал «Оценка результатов проектов» Фонда президентских грантов [www.оценка.гранты.рф](http://www.оценка.гранты.рф), на котором выложена информация о процедуре оценки социальных результатов проектов, критериях выбора ста лучших проектов года, а также о результатах проведенных оценок. В [«Модели организационной зрелости» Благотворительного фонда Владимира Потанина](#), которая описывает степень профессионализации управления НКО, не выделены компоненты, посвященные непосредственно оценке социальных результатов деятельности. Но в этой модели большое внимание уделяется организации взаимодействия с заинтересованными сторонами и связям с общественностью.

Методические ресурсы грантодающих и донорских организаций могут иметь отраслевую специализацию. Так, фондом Елены и Геннадия Тимченко поддержана разработка методических материалов по оценке проектов в сфере детства. В разделе [«Мониторинг и оценка проектов» сайта фонда](#) опубликованы методические рекомендации по оценке, определению показателей, выбору инструментов сбора данных по социальным результатам. Исследования и опыт в области мониторинга и оценки предлагает и [Благотворительный фонд развития Филантропии КАФ](#).

При участии грантодающих и донорских организаций разрабатываются отраслевые стандарты и теории изменений. Примером такого стандарта является [«Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства»](#), разработанный Межотраслевым профессиональным объединением «Оценка в сфере детства». Этот документ является результатом сотрудничества многих организаций — АНО «Эволюция и Филантропия», Ассоциации по оценке программ и политик, Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, Московского государственного психолого–педагогического университета (МГППУ) и целого ряда других некоммерческих организаций.

Результатом практического применения этого отраслевого стандарта стало создание [Реестра \(Банка\) доказательных практик](#) в сфере профилактики и преодоления последствий социального сиротства, семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и иных направлений защиты детства. Практики, описанные и верифицированные в соответствии с критериями Стандарта доказательности практик в сфере детства, вошли в перечень практик [сервиса АСИ «Смартека»](#). Эти ресурсы можно использовать для поиска решений социально-экономических проблем и проведения бенчмаркинга.

Важным вкладом донорских и грантодающих организаций в развитие инфраструктуры оценки является разработка стандартов деятельности. В 2015 году Ассоциация грантодающих организаций «Форум Доноров» выпустила [«Позицию Форума Доноров по развитию культуры оценки в донорских организациях»](#) в которой были сформулированы направления развития культуры оценки в донорских организациях:

- интеграция оценки в деятельность;
- повышение полезности оценки и практическое использование ее результатов;
- создание возможностей для роста компетентности некоммерческих организаций в области оценки,
- соблюдение и продвижение профессиональных принципов и стандартов в сфере оценки.

Вопросы использования оценки в практике донорских организаций являются одной из тем ежегодной конференции [Форума Доноров](#). В 2022 году в рамках проекта «Маршрут №17: Национальные цели развития и ЦУР ООН как инструмент укрепления культуры партнерства в благотворительном сообществе» Форумом Доноров будет также проведено обучение специалистов НКО по вопросам внедрения повестки целей устойчивого развития и национальных целей развития в стратегию, деятельность, оценку и коммуникацию организаций.

Фонды [«Дорога к дому»](#), [«Добрый город Петербург»](#), Благотворительный фонд компании Amway [«В ответе за будущее»](#), Фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства [«Навстречу переменам»](#)

на постоянной основе развивают систему мониторинга и оценки в своих партнерских организациях [4].



## Вузы и исследовательские организации

К задачам вузов и исследовательских организаций по развитию инфраструктуры оценки относятся разработка и презентация научных и методических материалов, проведение совместных с некоммерческими организациями исследований по оценке, обучение специалистов по мониторингу и оценке.

Мониторинг и оценка являются междисциплинарной научной областью, поэтому публикации по оценке результативности и эффективности социальных проектов публикуются в научных журналах по экономическим, социологическим, социальным и педагогическим наукам. Подборки материалов по мониторингу и оценке можно сформировать в научных базах [Академия Google](#), [eLibrary](#), [КиберЛенинка](#). В материалах, представленных в этих базах исследований, можно найти методологические обзоры, кейсы по применению оценки для управления проектами некоммерческих организаций, исследования по анализу эффективности НКО.

Во многих вузах России в образовательные программы включены дисциплины, посвященные некоммерческому сектору. В 2019 году в 44 вузах России в рамках программ бакалавриата и магистратуры реализовывалось 96 курсов, модулей, дисциплин по тематике СО НКО и гражданского общества [6]. Совместная работа вузов и НКО ведется в нескольких формах:

- проведение стажировок и практик для студентов и добровольцев на базе НКО (НИУ ВШЭ);
- проведение совместных исследований (Липецкий государственный педагогический университет имени Петра Петровича Семенова-Тянь-Шанского (ЛГППУ));
- консультационная работа – правовая поддержка, консультации по управлению, дизайн, IT (НИУ ВШЭ);
- проведение семинаров, конференций и встреч по различным аспектам работы некоммерческих организаций (Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ).

Вузы также проводят программы повышения квалификации для сотрудников некоммерческих организаций (ЛГППУ, РАНХиГС,

НИУ ВШЭ). Карта курсов дополнительного профессионального образования расположена [здесь](#).

В московском кампусе НИУ ВШЭ реализуется магистерская программа по оцениванию в образовательной сфере [«Обучение и оценивание как наука»](#). Эта программа по направлению 37.04.01 «Психология» является междисциплинарной и направлена на обучение специалистов-исследователей, проводящих оценку развития детей, когнитивной и социально-эмоциональной сферы взрослых с помощью методов психометрики и нейрокогнитивных наук.

В настоящий момент единственной специализированной академической программой по мониторингу и оценке проектов и программ СО НКО является магистерская программа «Доказательное проектирование и оценка программ в области управления социальными рисками в сфере детства» по направлению «Психолого-педагогическое образование», которая реализуется в [МГППУ](#). Данная магистерская программа фокусируется на проектах в сфере детства. В МГППУ также базируется [«Центр доказательного социального проектирования»](#), который является межотраслевой экспертной площадкой сотрудничества экспертов-практиков, некоммерческих организаций, преподавателей и студентов вуза в области продвижения проектной и исследовательской культуры в социальной сфере.

## Сообщества экспертов-практиков

Эксперты и сообщества практиков являются важной частью инфраструктуры оценки, поскольку за счет развития горизонтальных связей происходит эффективный обмен опытом и вырабатываются общие подходы к мониторингу и оценке.

Неформальные сообщества по тематике мониторинга и оценки могут создаваться как вокруг блогов отдельных экспертов (Алексей Кузьмин ([Оценка программ и проектов](#)), [Наталья Кошелева](#), так и в результате сотрудничества группы экспертов ([«Проектирование и оценка в социальной сфере»](#), [«Оценка социального воздействия НКО – обсуждаем импакт вместе!»](#)).

Экспертные сообщества предполагают возможность неформального свободного общения между участниками. Именно такое взаимодействие реализуется на мероприятиях онлайн-клуба [PROОЦЕНКУ](#). Этот проект является инициативой «Альянса за развитие оценки», в который входят [БОО «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»](#), [ООО «Компания «Процесс Консалтинг»](#) и [Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»](#). На выстраивание коммуникации и обмен опытом между специалистами направлена инициатива «Оценка программ в сфере детства: развитие сообществ практиков», в которой в 2021 году приняли участие 600 специалистов из 330 организаций России. Результаты их работы отражены на платформе [ПИОН](#).

Сообщества экспертов практиков могут создаваться для развития культуры мониторинга и оценки в определенной сфере. Межотраслевое профессиональное объединение [«Оценка программ в сфере детства»](#), в которое входят 14 НКО, помогает некоммерческим организациям применять оценку для укрепления организационного потенциала и повышения эффективности программ. В осуществлении проекта [«Разработка алгоритмов социально-экономической эффективности НКО»](#), который направлен на развитие инструментов оценки социально-экономического воздействия, приняли участие более 30 экспертов, представляющих организации бизнеса, НКО и образовательного сектора.

В инфраструктуру оценки входят не только сообщества сотрудников НКО, которые занимаются мониторингом и оценкой в силу профессиональных

обязанностей. Оценка сама по себе является междисциплинарной областью и требует вовлечения фандрайзеров, социологов, аналитиков, IT-специалистов. Информацию о технических инструментах оценки и возможность получить консультацию экспертов по их использованию для НКО предоставляет проект [«Теплица социальных технологий»](#).



## Профессиональное сообщество специалистов по оценке

Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) — сообщество, объединяющее профессионалов в сфере мониторинга и оценки. Миссией АСОПП является развитие и продвижение оценки программ и политик как профессии в России. Работа ассоциации по созданию и поддержанию инфраструктуры оценки происходит по нескольким направлениям:

**Разработка стандартов.** Являясь объединением профессионалов, АСОПП разрабатывает общие рамки, регулирующие деятельность в области мониторинг и оценки. Эти рамки формализованы в виде Принципов оценки программ и политик, в которых помимо формулировки самих принципов сформулированы подробные рекомендации для заказчиков оценки, специалистов по оценке и участников оценки. Ассоциация разрабатывает этические принципы проведения оценки и формирует профессиональный стандарт (на сегодняшний день эти документы находятся в стадии обсуждения и разработки).

**Информирование и обучение специалистов.** Ассоциация организует информирование своих членов о событиях и новостях в сфере оценки. Специалисты АСОПП проводят обучающие мероприятия, направленные на повышение квалификации своих членов.

**Организация площадок передачи опыта.** В качестве основной площадки передачи опыта в области мониторинга и оценки в России выступает ежегодная конференция, организованная АСОПП. В 2021 году конференция собрала более 400 специалистов из 49 регионов России.

**Сотрудничество с иностранными и международными организациями.** Являясь членом Евразийского альянса национальных ассоциаций в сфере оценки и Международной организации сотрудничества в области оценки, АСОПП развивает сотрудничество с профессиональными ассоциациями специалистов по оценке стран евразийского региона и интегрирует российских специалистов по оценке в международное профессиональное сообщество.

## Тенденции развития инфраструктуры оценки

На современном этапе развития инфраструктуры оценки заметны следующие тенденции:

**Увеличение многообразия знаний и опыта.** На сегодняшний момент все акторы, вовлеченные в процесс создания и развития инфраструктуры оценки, накопили существенный профессиональный опыт. На практике применяется большое разнообразие инструментов и подходов (логические модели, теории изменений, социально-экономическая оценка), происходит специализация оценки по отдельным направлениям и отраслям деятельности (в сферах детства, культуры, социального спорта). Благодаря работе инфраструктурных некоммерческих организаций, налаживанию связей между НКО, проведению ежегодной конференции АСОПП этот опыт становится известным и доступным.

Однако, использование этого опыта пока происходит недостаточно широко. На сегодняшний день только 6% из российских НКО, не относящихся к инфраструктурным, выступают как организаторы и участники мероприятий по мониторингу и оценке и подготавливают методические материалы, связанные с этой темой [3]. Можно предположить, что, с одной стороны, необходимо структурирование и создание большого количества прикладных продуктов и инструментов в сфере оценки. С другой стороны, усилению процессов передачи и применения опыта может служить именно создание сообществ НКО, занимающихся оценкой в узких специфических областях.

**Стандартизация.** Для обеспечения качества мониторинга и оценки происходит стандартизация деятельности специалистов по оценке, а также стандартизация в применении инструментов оценки. Разрабатываются и внедряются в практику профессиональные и этические нормы, в том числе с учетом специфики отдельных отраслей (например, [«Этический кодекс по оценке программ в сфере детства»](#)). Разработаны и используется «Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства», разрабатываются алгоритмы применения отдельных инструментов оценки. Разработка и применение стандартов позволят

повысить качество оценки и избежать профанации профессиональной деятельности в этой сфере. При этом излишняя стандартизация может повредить развитию мониторинга и оценки. Поэтому в разработке, обсуждении и применении стандартов должно участвовать все профессиональное сообщество – и сотрудники СО НКО, и организационно-доноры, и специалисты по оценке.

**Усиление горизонтальных связей и совместная работа со специалистами в смежных областях.** В современном мире меняются механизмы передачи знаний и опыта. Наиболее эффективно эти процессы происходят при работе профессиональных сообществ с выраженными горизонтальными связями. Поскольку в современном мире мониторинг и оценка предполагают использование продвинутых информационных технологий (создание приложений, работа с большими данными, CRM) и встраивание в фандрайзинговую, маркетинговую и общую стратегию организации, специалисты по оценке плотно сотрудничают с профессионалами в смежных отраслях. Это приводит к расширению сообщества и появлению новых профессиональных требований в этой сфере.

**Развитие через сотрудничество.** Опыт развития инфраструктуры оценки показывает, что и при обмене опытом, и при проведении стандартизации, и при создании ресурсов и инструментов необходимо вовлечение всех акторов, заинтересованных в развитии. Это и сами некоммерческие организации, и специалисты по оценке, а также инфраструктурные организации, донорское сообщество и представители академической среды. Хотя выработка единых понятий и подходов сложна и требует существенного времени, именно такое взаимодействие создает разнообразные и прочные связи, которые позволяют достичь устойчивых масштабных результатов.

## Обращение к читателям

Данный отчет был составлен на основе информации, находящейся в открытом доступе в сети Интернет. Если Вы хотите поделиться Вашими мыслями по поводу данного исследования, добавить или скорректировать информацию, просим Вас написать на адрес электронной почты [ronv@inbox.ru](mailto:ronv@inbox.ru) или связаться с авторами по телефону **+7 (911) 900 67 14**



## Использованная литература

1. **Как влияют социальные результаты на уровень фандрайзинга?** // Эволюция и Филантропия, 2020. URL: <https://ep.org.ru/?p=9404>
2. **Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России** // НП ИНА-Центр, 2020. URL: <https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/01/Itogovyj-otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrov.pdf>
3. **Отчет по результатам исследования «Роль оценки в работе НКО: мнения инсайдеров»** // Разработка алгоритмов оценки социально-экономической эффективности НКО, 2021. URL: <https://impact.ngo.ru/library/view/47>
4. **Подведены итоги проекта «Оценка программ в сфере детства»** // Фонд поддержки семьи и детей «Хранители детства», 2022. URL: <https://xraniteli.ru/podvedeny-itogi-proekta-otsenka-programm-v-sfere-detstva/>
5. **Принципы оценки программ и политик** // Ассоциация специалистов по оценке программ и политик, 2017. URL: [https://eval.ru/attach\\_files/file\\_menu\\_78.pdf](https://eval.ru/attach_files/file_menu_78.pdf)
6. **гУниверситеты – гражданскому обществу: Сборник материалов для участников Всероссийской конференции «Университеты как центры развития гражданского общества» 28 октября 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Российский государственный социальный университет, Центр развития гражданского общества некоммерческого сектора и социально ориентированных некоммерческих организаций; сост. и общ. ред. О.В. Коротеева, Е.Ю. Ветрова, А.В. Баранов, И.В. Бурмыкина, Е.А. Агеева, Г.Б. Гриднева, Е.В. Орлова, Н. Гузеева; рецензенты: Астафьева О.Н., Иларионова Т.С. М.: ИП Баркова В.Н., 2019. 350 с. URL: <https://fondclassic.ru/images/books/universities.pdf>**

## Оглавление

Инфраструктура оценки .....	3
Инфраструктурные НКО .....	5
Грантодающие и донорские организации .....	7
Вузы и исследовательские организации .....	10
Сообщества экспертов-практиков .....	12
Профессиональное сообщество специалистов по оценке .....	14
Тенденции развития инфраструктуры оценки .....	15
Обращение к читателям .....	17
Использованная литература .....	18
Оглавление .....	19