

СОЦИАЛЬНЫЙ СПОРТ: КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ СПОРТА



СОЦИАЛЬНЫЙ СПОРТ: КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ СПОРТА



Москва
2022

УДК 364-78+796.03
ББК 60.95+75.7
С 60

Солнцев И. В., Иванова Ю. О., Казиахмедов А. М., Ольховский Р. М.,
Еремина Е. А.

С 60 Социальный спорт: как измерить эффективность? Методы оценки
эффективности социальных проектов в области спорта. — М.: ДПК Пресс,
2022. — 100 с. — илл. — ISBN 978-5-91976-246-1

УДК 364-78+796.03
ББК 60.95+75.7

ISBN 978-5-91976-246-1

© Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2022
© Издательство «ДПК Пресс», 2022

Оглавление

Введение.....	5
ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ.....	8
Понятие социального эффекта. Эффективность социальных проектов.....	9
Подходы к оценке эффективности социальных проектов.....	12
Сбалансированная система показателей.....	15
Выбор лучшего варианта в благотворительности (BACO).....	19
Анализ «затраты-выгоды».....	21
Социальный возврат инвестиций (SROI).....	24
Балльно-рейтинговые модели.....	30
Экспертная оценка.....	33
Теория изменений.....	36
КОНЦЕПЦИЯ «СПОРТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ». ЭФФЕКТЫ, ФОРМИРУЕМЫЕ ЗА СЧЁТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА.....	42
Спорт для развития. Позитивные эффекты социального спорта.....	43
Социальная сфера.....	46
Экономика.....	50
Негативные эффекты.....	52
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ.....	54
Проекты УЕФА, направленные на развитие массового футбола.....	55
Вовлечение в спорт трудных подростков (Laureus).....	58
Опыт агентства Social Value UK.....	63
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ.....	70
БАРЬЕРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА.....	80
Заключение.....	83
Источники.....	87
Приложение 1. Оценка эффектов, формируемых проектами по развитию социального спорта. Анкета.....	96
Приложение 2. Список респондентов интервью и участников деловых мероприятий.....	98

Введение



Проекты, направленные на решение социальных задач через развитие физической культуры и массового спорта (далее — «социальный спорт»), формируют целый ряд эффектов не только в рамках отрасли физической культуры и спорта, но и в экономике, благополучии людей, способствуют снижению уровня заболеваемости, улучшению достижений в образовании и профессиональной сфере, снижению преступности, адаптации и социализации, улучшению демографических показателей. Все эти эффекты, несмотря на преобладающий нематериальный характер, поддаются монетарной оценке, позволяющей выявить лучшие проекты, сформировать модель распределения средств, обосновать объёмы привлекаемого финансирования, рассчитать возможную экономию бюджетных и внебюджетных средств за счёт перераспределения расходов.

В 2020 году Фонд Потанина начал реализацию благотворительной программы «Сила спорта», направленной на раскрытие потенциала спорта как социального института. Это стало существенным шагом в развитии социального спорта в России, расширении целевой аудитории и увеличении числа благополучателей. Вместе с тем возникла необходимость в оценке эффективности проектов, уже получивших поддержку как от Фонда Потанина, так и других грантодающих организаций, а также в формировании справедливой системы выбора перспективных направлений работы, включая идентификацию и оценку формируемых эффектов.

Несмотря на большое число исследований, посвящённых оценке социальных эффектов, на текущий момент всё ещё

не сформировано общепризнанного определения социального воздействия, тем более отсутствует единый подход к применяемым для этих целей методам. Можно признать, что исследования, посвящённые измерению социальной ценности и социального воздействия, часто расходятся в трактовках отдельных категорий и крайне фрагментированы в силу наличия большого числа методов и их категоризации. При этом каждый из этих методов использует показатели, адаптированные к конкретным проектам, что отражает неоднородные характеристики социальных эффектов и виды анализируемых воздействий. Всё это вызывает затруднения в формировании единой системы измерения и выборе наилучшего метода.

Оценка необходима для того, чтобы совершенствовать как отдельные проекты, так и деятельность структур, их реализующих, а также для роста и последующего развития, сравнения лучших практик и мониторинга со стороны всех заинтересованных сторон, включая волонтёров, сотрудников, местное сообщество (Perini и др., 2021). Кроме того, оценка важна для получения финансирования, так как создаёт обоснование для инвесторов, банков, госкорпораций, которым часто не рекомендуется инвестировать в социальную сферу из-за отсутствия информации об эффективности (Ebrahim and Rangan, 2014; Arena, Azzone и Bengo, 2015).

Социальные эффекты невозможно оценить с помощью традиционных финансовых подходов, не учитывающих характер происходящих изменений и их ценности для общества, а инструменты измерения эффективности зависят от контекста социального проекта (Millar и Hall, 2013; Desa и Koch, 2014). В отличие от бизнеса,

где можно положиться на стандартизированные количественные показатели, социальные проекты часто не поддаются количественной оценке и объединяют сразу несколько направлений и сфер деятельности (Kaplan, 2001). Разнообразие целей, задач и результатов социальных организаций/проектов предполагает, что им будет сложно внедрить универсальные инструменты и методы измерения эффективности (Hart и Houghton, 2007; Millar и Hall, 2013).

Гибридный характер проектов в области социального спорта делает особенно актуальной возможность оценки их результатов и демонстрации фактического вклада в социально-экономическое развитие. В то же время измерение эффективности требует рассмотрения множества целей и эффектов для разнородных заинтересованных сторон, иногда с конфликтующими интересами.

Социальные проекты в странах с развивающейся экономикой играют фундаментальную роль в преодолении сбоев рыночной модели (Short, Moss, Lumpkin, 2009). Создаются продукты и социальные услуги, которые открывают новые возможности для маргинализированных сообществ, способствуют благополучию людей, экономическому росту, служат для сообществ каналом получения продуктов и услуг (Rangan, 2007). За счёт данной активности коммерческие структуры получают возможность компенсировать обществу ущерб, который неминуемо несёт в себе любой бизнес (социальное неравенство, вред экологии, преступность и т. д.).

В последние годы наметился переход от использования оценки для измерения воздействия уже реализованных проектов к сбору и анализу перспективной информации, которая позволит улучшить работу. При этом существует мнение, что оценка эффективности сопряжена с риском нецелевого использования ресурсов, которые могли бы быть направлены

на операционную деятельность, то есть на конкретные улучшения. Кроме того, отмечается, что успех проекта в меньшей степени зависит от того, были ли разработаны системы измерения, а в большей степени от того, смогла ли организация создать ценность. Вместе с тем в долгосрочной перспективе затраты на разработку и внедрение системы оценки эффективности позволят материализовать данную ценность и оказать поддержку тем проектам, которые действительно в ней нуждаются и смогут обеспечить нужную отдачу.

Цель настоящего исследования — сформировать методологическую основу для разработки методики оценки эффективности проектов, направленных на развитие социального спорта.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- ▶ рассмотреть методики оценки социальных эффектов и возможности их адаптации для оценки проектов по развитию социального спорта;
- ▶ проанализировать положительные и негативные эффекты проектов по развитию социального спорта;
- ▶ рассмотреть подходы и целевые показатели, используемые в разных странах для оценки эффектов, формируемых проектами по развитию социального спорта;
- ▶ изучить подходы и целевые показатели, используемые сегодня российскими благотворительными организациями, органами государственной власти и другими структурами для оценки эффектов, формируемых проектами по развитию социального спорта;
- ▶ проанализировать барьеры, препятствующие сегодня объективной оценке эффективности проектов по развитию социального спорта;

- ▶ предложить подходы и показатели для оценки эффектов, формируемых проектами по развитию социального спорта.

Работа базируется на анализе более 160 академических и прикладных исследований, посвящённых оценке эффективности социальных проектов и проектам по развитию социального спорта, а также на результатах анкетирования и интервью

с представителями благотворительных фондов, органов государственной власти на федеральном и региональном уровнях, органов местного самоуправления, государственных корпораций, физкультурно-спортивных обществ, бизнес-структур, финансирующих проекты развития социального спорта, с социальными предпринимателями, поддерживающими/реализующими такие проекты, и исследователями, работающими в этой сфере.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ

Понятие социального эффекта. Эффективность социальных проектов

На сегодняшний день оценка социальных эффектов (social impact assessment — SIA) сформировалась как отдельное направление исследований. Существуют «Международные принципы оценки социального воздействия» (Vanclay, 2003a), Международная ассоциация по оценке воздействия (The International Association for Impact Assessment — IAIA) и профильные журналы, в частности «Оценка эффектов и проектов» (Impact Assessment and Project Appraisal).

Первоначально основное внимание уделялось оценке эффектов в сфере экологии. Одним из базовых регламентирующих документов в этой сфере стал Закон о национальной политике в области окружающей среды (National Environmental Policy Act — NEPA) 1969 года в США. Однако различные авторы, в частности Burdge и Vanclay (1995), Becker (1997) и Vanclay (1999), утверждали, что оценка социальных эффектов существовала задолго до NEPA. В Google Scholar «оценка социального воздействия» впервые появляется с одним упоминанием в 1973 году. Первые работы по SIA (Wolf, 1975, 1976, 1977) способствовали формированию этой области. В середине 1980-х и середине 1990-х годов появились новые исследования: Finsterbusch (1985), Freudenburg (1986), Murdock и др. (1986a, 1986b) и Burdge and Vanclay (1995, 1996). Последующие значимые статьи были написаны Vanclay (1999, 2002a) и Lockie (2001).

Само понятие социальных эффектов или социального воздействия трактуется следующим образом. Latané (1981) определяет их как изменения физиологических состояний и субъективных чувств, мотивов и эмоций, познаний и убеждений,

ценностей и поведения, происходящие у индивидуума в результате действий других лиц. Freudenburg (1986) считает, что социальные эффекты относятся к воздействиям (последствиям или обстоятельствам), которые, вероятно, окажут влияние на широкий круг социальных групп в результате определённого образа действий. Burdge и Vanclay (1996) под социальными воздействиями подразумевают последствия для населения, ставшие результатом любых публичных или частных действий, которые изменяют образ жизни людей, рабочую среду, досуг, отношение друг к другу, положение и взаимоотношения в обществе. По мнению Gentile (2000), социальные эффекты возникают благодаря решению социальных задач, которые отражают сложную взаимозависимость между деловой практикой и обществом. Emerson и др. (2000) считают, что социальная ценность создаётся после объединения ресурсов, усилий, процессов или политик для улучшения жизни отдельных людей или общества в целом. Clark и др. (2004) определяют воздействие как часть общего результата, полученного по итогам определённой деятельности за рамками того, что произошло бы в любом случае. Данное определение подчёркивает, что внешние факторы могут влиять на достигаемое воздействие, а значит, должны быть исключены из процесса измерения. Другими словами, необходимо оценивать только ценность, созданную заинтересованной организацией (Perrini и др., 2021). Leighton и Wood (2010) связывают социальный эффект с широким спектром неэкономических результатов, влияющих на благополучие людей и сообществ, социальный капитал и окружающую среду. Наконец, согласно подходу





Источник: составлено авторами на основе Ebrahim, Rangan, 2014

Рисунок 1. Логическая модель формирования эффектов

IAIA (Maas и Liket, 2011), социальные воздействия классифицируются на преднамеренные и непреднамеренные, а также на положительные и отрицательные.

Среди российских авторов можно выделить Ивушкину (2011), которая определяет социальный эффект 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. Рождественская и др. (2016) считают, что социальная (общественная) эффективность учитывает результаты деятельности или реализации

проекта для благополучателей, общества в целом и для самих инициаторов с поправкой на затраченные ресурсы.

Нужно обратить внимание, что в этом определении упоминаются уже не эффекты, а эффективность. Последняя чаще всего определяется как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами¹. Эффекты же, как правило, измеряются с помощью «цепочки результатов» или «логической модели» (рисунок 1), которая берёт своё начало

¹ ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст)

в оценке программ и проектов и была первоначально разработана для Агентства США по международному развитию (USAID) ещё в 1960-е годы (Weiss, 1972; Wholey, 1979; Bickman, 1987; Rogers, 2008).

Таким образом, эффекты подразделяются на непосредственные результаты (outputs), отложенные результаты (outcomes) и impact — долгосрочные изменения, а оценка эффективности предполагает сопоставление этих результатов с затраченными ресурсами.

Обобщая определения социального эффекта, можно сделать следующие выводы:

- ▶ В англоязычной литературе социальные проекты чаще всего трактуются как проекты социального воздействия, а термин «эффект» обозначается по-разному: impact, consequences, value, outcomes, effect, concern.
- ▶ Социальные эффекты предполагают серьёзные изменения по самым разным направлениям в повседневной жизни,

на работе или учёбе, в здравоохранении и спорте.

- ▶ Социальные эффекты могут носить как позитивный, так и негативный характер.
- ▶ Превалирование нематериальных эффектов, свойственных социальным проектам, и затруднения в их монетарной оценке.
- ▶ Социальные эффекты по-другому могут быть обозначены как эффекты социальных проектов, которые находят проявление не только в социальной сфере, но и в экономике.
- ▶ Измерение эффективности социальных проектов требует соотнесения затраченных ресурсов и полученных выгод.

В целях консолидации этих выводов далее в исследовании будет использоваться категория «оценка эффективности социальных проектов», которая объединяет идентификацию формируемых эффектов, их количественное измерение и сопоставление с вложенными ресурсами.

Подходы к оценке эффективности социальных проектов

Создание социальных ценностей может быть измерено (Hlady-Rispa and Servantie, 2016). При этом все виды результатов должны быть выражены через конкретные числовые показатели в соответствующих единицах. Название таких показателей, как правило, начинается со слов «количество», «процент», «отношение», «частота», «доля» и т. д. При этом важно анализировать не только значение показателя на определённый момент времени, но и его изменение во времени, а также в сравнении с (БФ «Культура детства», АНО «Эволюция и Филантропия», 2016):

- ▶ целевыми значениями;
- ▶ лучшими практиками;
- ▶ установленными стандартами.

Измерение данных показателей во многом определяется спецификой проекта или деятельности конкретной организации. Например, для таких структур как «Красный Крест» и «Врачи без границ», участвующих в оказании чрезвычайной помощи, измерение эффектов довольно просто и ограничивается своевременностью и полнотой доставки предметов первой необходимости: палаток, продуктов питания, воды и медикаментов, а также количеством людей, которым они были доставлены. Несмотря на то, что это сложная деятельность, требующая координации и управления логистикой, она ориентирована на удовлетворение неотложных потребностей выживания, а не на долгосрочные результаты или воздействие в области развития. Связи между ресурсами, действиями и результатами следуют логически: организация планирует свои потребности в материалах и персонале (ресурсы) и логистику для доставки этих

материалов (действия), чтобы оказать помощь людям, пострадавшим от стихийного бедствия (результаты). Когда усилия хорошо спланированы и реализованы, проект (программа) сможет организовать действия, которые приведут к измеримым результатам.

Более сложный вопрос — приводит ли проект к устойчивым улучшениям в жизни людей? Измерить такие результаты более сложно в силу того, что организация контролирует только свою деятельность, в то время как итоговые результаты часто формируются внешними событиями или действиями других структур вне её контроля. Связать результаты с социальными воздействиями, такими как устойчивое снижение уровня бедности в регионе, ещё сложнее из-за ряда дополнительных действующих факторов, включающих более крупные политические, социальные, культурные и экономические меры. Таким образом, достигнутые показатели не обязательно превращаются в результаты, а результаты не обязательно превращаются в воздействие. Однако любая организация должна, по крайней мере, измерять и отчитываться о своей деятельности и результатах, находящихся под её контролем. Измерение результатов возможно при соблюдении двух условий: (1) чётко установлена причинно-следственная связь между результатами и эффектами и (2) диапазон интегрированных вмешательств, необходимых для достижения результатов, находится под контролем организации (Ebrahim, Rangan, 2014).

Фонд Robin Hood, выполняя миссию по борьбе с бедностью в Нью-Йорке, ежегодно выделяет более чем 200 грантов некоммерческим организациям и руководствуется при этом анализом затрат и результатов. Для оценки влияния различных

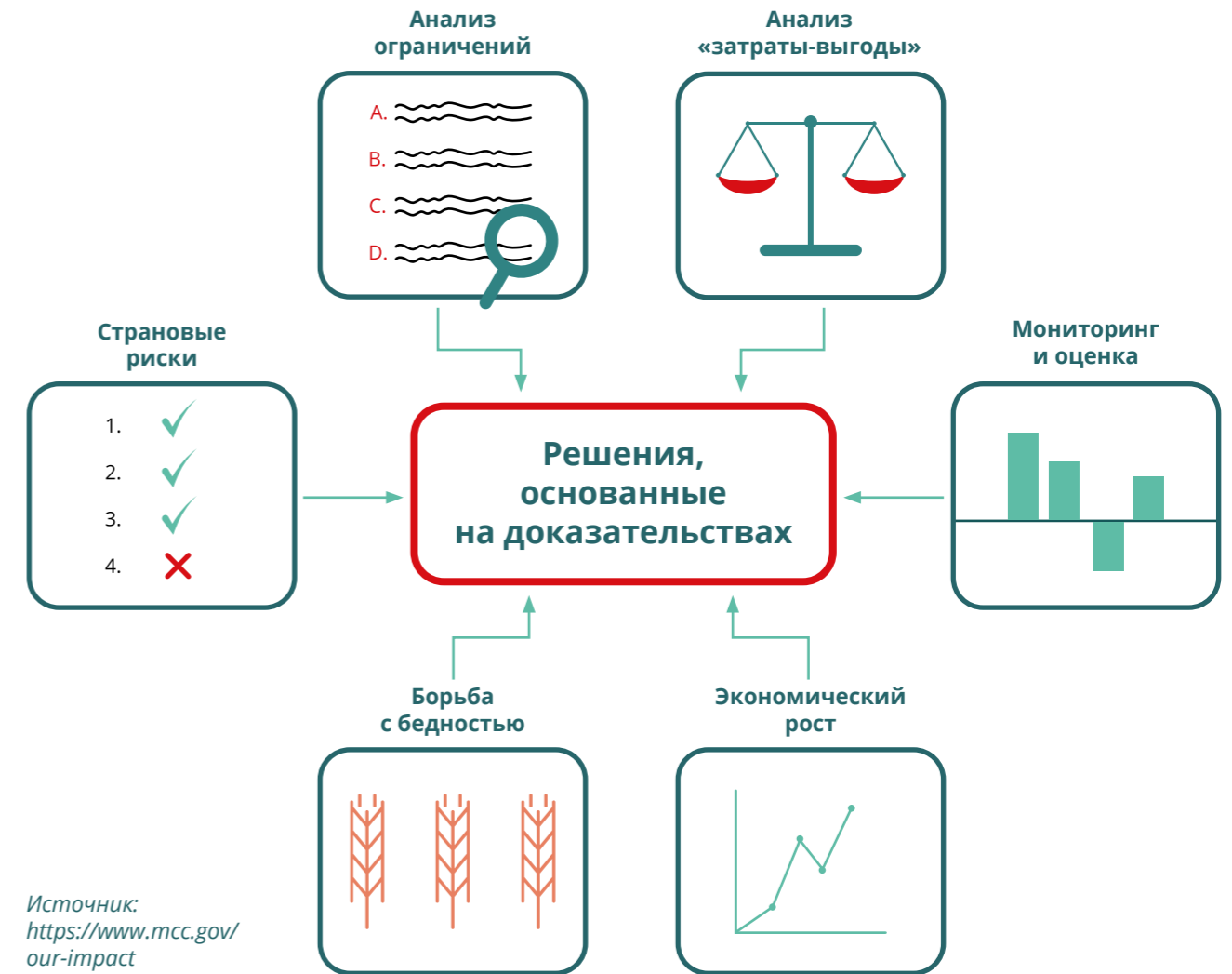


Рисунок 2. Опыт фонда МСС в оценке социальных проектов

инициатив по борьбе с бедностью применяется 163 показателя², методика расчёта которых раскрывается публично. Одной из основных отслеживаемых метрик является ожидаемое увеличение доходов клиентов за всю жизнь. Например, для грантов, ориентированных на образование, сотрудники фонда сначала определяют набор параметров, которые можно отследить, таких как посещаемость школы и результаты стандартизированных тестов. Затем они ищут исследования, которые связывают эти показатели с ожидаемым доходом в течение жизни или качеством жизни. Например, некоторые исследования предполагают, что 10-процентное улучшение в результатах тестов коррелирует

с увеличением дохода на 6500 долларов в год. Для проверки правильности подобных выводов и проведения собственных исследований в структуре фонда создано отдельное подразделение.

Подход другого фонда — МСС (Millennium Challenge Corporation³) нацелен на борьбу с бедностью и устойчивый экономический рост, а также рассчитан на длительный горизонт. В своей работе фонд использует сразу несколько подходов к оценке, учитывая через специальную систему показателей риски, свойственные конкретной стране, анализ ограничений, сопоставление затрат и выгод, а также систему мониторинга и оценки (рисунок 2).

² <https://www.robinhood.org/what-we-do/metrics/>

³ <https://www.mcc.gov/our-impact>

Например, МСС выделил правительству Ганы 547 млн долларов на строительство дорог и паромов для доставки сельскохозяйственных товаров на рынок. Для начала было оценено количество фермеров, которые получают выгоду от этого проекта, и проанализирован состав таких выгод: сокращение затрат и времени доставки товаров, доступ к новым рынкам и возможности для оплачиваемой работы. Основными показателями результата стало увеличение доходов фермеров, а также снижение регионального уровня бедности. После выделения финансирования начинается процесс мониторинга и оценки, позволяющий вносить коррективы в процесс реализации. Ожидается, что выгоды начнут формироваться только через пять лет после того, как инфраструктура будет построена и введена в эксплуатацию. В отличие от фонда Robin Hood, который может влиять на процессы, в данном случае воздействие на бедность зависит от того, как правительство Ганы и другие стейкхолдеры будут прилагать усилия и взаимодействовать (Ebrahim, Rangan, 2014).

Таким образом, измерение можно назвать эффективным, если оно описывает, как вмешательство соответствующего социального проекта каким-либо образом изменило жизнь его бенефициаров. В процессе измерения возникают различные трудности, некоторые из которых включают неадекватное национальное и международное регулирование, субъективные суждения, сложности в определении количественных значений. Более того, взаимосвязь между действиями, предпринимаемыми в рамках социального проекта, и создаваемым воздействием иногда неясна, что делает измерение чрезвычайно сложным. Наконец, следует помнить, что не все социальные воздействия можно легко измерить количественно: чем более неосязаем формируемый эффект, тем труднее оценить и измерить его воздействие. Система

измерения обычно считается эффективной и адекватной, если она удовлетворяет критериям релевантности, полезности, простоты, естественности, определённости, понимания и принятия, прозрачности, чёткости и доказательности (Perini и др., 2021). При этом крайне важно принять единый общий процесс измерения, а не набор общих показателей и индикаторов. Это может быть особенно сложно, поскольку социальные товары и услуги, которые представляют собой произведённые выгоды, часто не продаются на рынке и, следовательно, не имеют рыночной цены. Хороший метод измерения должен рассказывать историю создания изменений, а также должен справедливо уравнивать потребности инвесторов (Rizzi и др., 2018) и всех заинтересованных сторон, включая само социальное предприятие, реализующее проект.

В литературе выделяется несколько методов оценки социального воздействия. Исследователи даже предпринимали попытки перечислить все методы, чтобы предоставить обзор практик, доступных в этой области. Maas и Liket (2011) упоминают 30 таких методологий, Clark и др. (2004) — 10, Grieco и др. (2014) — 76, Dufour (2015) — 86, Banke-Thomas и др. (2015) — 40. Большое разнообразие подходов создаёт неопределённость: одни методы часто цитируются, а другие упоминаются лишь в нескольких или даже в одной статье. Причина такого разнообразия, как правило, заключается в уникальности каждого отдельно взятого социального проекта, его целей, аудитории, региона и срока реализации. Для удовлетворения различных требований и достижения различных целей необходимо широкое разнообразие методов измерения. При этом одна из основных трудностей, с которыми сталкиваются эксперты в процессе оценки, заключается именно в том, как выбрать инструмент, наиболее подходящий для конкретного проекта. Учёные

(Maas и Liket, 2011; Bengo и др., 2015) также утверждают, что «золотой стандарт», применимый ко всем социальным проектам, немыслим (Costa и Pesci, 2016). Большое количество инструментов и различия в способах, которые применяются для оценки эффективности, также создают значительные трудности при сравнении различных проектов (Chmelik и др., 2015; Hlady-Rispa и Servantie, 2016).

Perini и др. (2021) в своей работе проанализировали более 100 методов оценки социальных эффектов и пришли к заключению, что некоторые из них слишком специфичны, а многие используют схожие подходы, что позволяет объединить их в одну группу. Авторы выделяют 4 наиболее распространённых метода:

1. Сбалансированная система показателей для социальных организаций/проектов (social enterprise balanced scorecard — SEBC).
2. Выбор лучшего варианта в благотворительности (best available charitable option — BACO).
3. Анализ «затраты-выгоды» (cost-benefit analysis — CBA).
4. Социальный возврат инвестиций (social return on investment — SROI).

В дополнение к данным методам в настоящем исследовании рассмотрена балльно-рейтинговая и экспертная оценка, а также теория изменений, которая легла в основу многих применяемых сегодня подходов.

Таким образом, в работе представлены 7 методов оценки эффективности социальных проектов, которые сегодня наиболее востребованы в российской и зарубежной практике, в том числе и применительно к инициативам по развитию социального спорта.

Сбалансированная система показателей

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) была разработана в конце XX в. под руководством Р. Каплана и Д. Нортон (Kaplan, Norton, 1992). Эффективность невозможно оценить с помощью одного критерия, и основная заслуга авторов заключалась в интеграции нефинансовых и экономических показателей. Комбинирование разных критериев позволяет получить полную информацию о ситуации в компании или проекте и обосновать процесс принятия решений (Намадов, Солнцев, 2021). Кроме того, формируется система управления, базирующаяся на результатах оценки эффективности с учётом специфики отрасли или отдельной организации. Одна из основных задач системы — обеспечить баланс не только между финансовыми и нефинансовыми показателями, но и между краткосрочными и долгосрочными целями развития. Каплан и Нортон выделяют четыре группы показателей эффективности: 1) финансовые результаты; 2) взаимодействие с клиентами; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и развитие персонала.

Несмотря на важность сбалансированности этих четырёх групп, финансовая составляющая всегда оставалась на вершине пирамиды, ведь именно финансовые показатели являются конечной целью коммерческой фирмы. Для социальных проектов получение прибыли никогда не было приоритетным, на первом месте — социальные амбиции, заложенные в их миссии, которая, как правило, концептуализируется с точки зрения индивидуальных потребностей бенефициаров, создаваемых социальных условий или общественных благ. Обычно лучший способ измерить такие цели — посмотреть, сколько человек накормлено и насколько хорошо, сколько людей получило образование и в какой степени и т. д. Также можно оценить финансовую или экономическую ценность таких

достижений, найдя способ монетизировать эти конкретные результаты.

При этом, как отмечает Мооге (2003), финансовые показатели важны и для некоммерческих организаций (проектов), которые должны эффективно расходовать имеющиеся ресурсы и оставаться в рамках бюджета. Также у них есть потребность в изучении структуры затрат и поиска путей минимизации расходов без потери качества. Трудность в данном случае связана с тем, что сами по себе финансовые показатели не показывают главного — общественной (социальной) ценности, на достижение которой направлен проект.

По аналогии с коммерческими организациями, у каждого социального проекта есть «клиенты» (потребители). Однако они отличаются от «классической» трактовки, так как бенефициары большинства социальных проектов не платят за потребляемые продукты или услуги. В бизнесе клиент — это тот, кто платит за услугу и получает её, но в некоммерческой организации за услугу платит третье лицо, а получают её бенефициары (Arena, Azzone и Bengo, 2015). Это ещё более усложняется в гибридном социальном предприятии, которое получает дополнительный доход от клиентов. Некоммерческие организации могут получать финансирование из разных источников: благотворительные и государственные организации, а также бизнес и частные лица. Эти доноры нуждаются в чём-то большем, нежели удовлетворение клиентов. Их цель — добиться определённого социального результата. Например, государство поддерживает программы профессионального обучения не только для того, чтобы помочь отдельным безработным получить работу, но и для сокращения совокупной безработицы и обеспечения равных экономических возможностей для всех. Программы по реабилитации наркоманов финансируются не только для того, чтобы помочь отдельным гражданам, но и для снижения уровня преступности и повышения

безопасности в обществе. Поскольку доноры платят за социальные результаты, а также за удовлетворение индивидуальных потребностей целевой аудитории, они становятся важными «клиентами» для социальных предпринимателей (проектов).

Для большинства некоммерческих проектов иначе трактуется и конкуренция. Как правило, такая задача, как создание конкурентного преимущества или увеличение доли рынка, для них нерелевантна. Их цель заключается в укреплении отрасли в целом, в том числе за счёт появления новых игроков. Некоммерческие организации конкурируют друг с другом за финансирование, однако природа такой конкуренции весьма специфична.

Руководствуясь рассмотренными особенностями социальных проектов, Мооге (2003) предложил Стратегию общественной ценности (public value strategy), которая формируется за счёт трёх блоков (треугольника).

Ценности — фокусируют внимание на ключевом вопросе любого социального проекта, а именно — какую конечную ценность он формирует. В некоммерческом секторе ценность обычно включает в себя достижение социальных целей для конкретной группы людей, нуждающихся в поддержке, или создание конкретных социальных условий, которые должны быть достигнуты благодаря проекту. Ключевой особенностью системы измерения, ориентированной на «ценность», является пирамида ценностей, которая позволяет оценить степень достижения намеченных целей. В данном случае основная задача — перейти от часто абстрактной миссии (например, способствовать росту благосостояния людей) к более конкретным целям, которые получатся измерить. Цепочка создания ценности определяет связи между желаемыми результатами, с одной стороны, и ресурсами, процессами и действиями, которые необходимы для достижения этих результатов, с другой.

Легитимность и поддержка — работа с клиентами или «сторонними плательщиками», которые предоставляют финансирование для решения социальных целей. В данном случае имеется в виду система взаимоотношений с государственными органами, благотворительными организациями, бизнесом и частными лицами. Несмотря на отсутствие задачи получать прибыль, некоммерческий проект должен быть нацелен на диверсификацию финансирования. В том числе должна быть выстроена удобная система взаимодействия для частных дарителей (например, автоматическое списание средств каждый месяц по системе «1 рубль в день»). Некоторые организации коммерциализируют свой продукт, изначально созданный как социальное благо, и получают дополнительный доход. Кроме того, существует множество некоммерческих организаций, которые полагаются не только на финансовую поддержку отдельных лиц, но и на прочие пожертвования: время волонтеров, вещи, строительные материалы и т. д.

Операционный потенциал — показывает, обладает ли организация (проект) способностью достигать желаемых целей. В данном блоке рассматривается не только эффективность самой организации, но и эффективность взаимодействия с партнёрами. Дело в том, что некоммерческие организации часто нуждаются в помощи сторонних структур. Они редко бывают достаточно большими, чтобы самостоятельно выполнять важные социальные задачи. Это означает, что некоммерческим организациям часто приходится сталкиваться с важным выбором относительно того, какую часть своих ресурсов потратить на себя, а какую направить партнёрам. Одним из важных способов, с помощью которых они могут создавать социальную ценность, является «усиление» собственных позиций за счёт других организаций, разделяющих их цели или обладающих возможностями, которые некоммерческие организации могут использовать. Операционные возможности

можно оценить через набор активов, уровень подготовки персонала, наличие регламентов операционных процедур и используемые технологии.

К показателям производительности или эффективности Мооге (2003) относит взаимосвязь между количеством и качеством продукции, с одной стороны, и затратами на производство этой продукции, с другой. Они могут быть дополнены мерами, которые направлены на минимизацию накладных или прямых операционных расходов, чтобы гарантировать, что организация работает бережливым образом и приносит максимальную ценность своим клиентам. Для некоммерческих организаций также будет важно провести оценку финансовой честности, под которой подразумевается оценка потерь в результате мошенничества, растраты или злоупотреблений. Показатели оперативного потенциала должны также включать отчёты об обучении и инновациях. В долгосрочной перспективе эффективность проекта будет зависеть от скорости проведения операций. Обучение может быть сосредоточено на том, как повысить производительность, адаптировать стандартные операции к новым условиям, а также на развитии совершенно новых направлений деятельности, которые соответствуют миссии.

Somers (2005) предложил внести ряд изменений в сбалансированную систему показателей, адаптировав её для некоммерческих организаций и социальных проектов. Он разработал Social Enterprise Balanced Scorecard, внося следующие коррективы в классический подход: блок финансовых показателей был расширен с акцентом на повышение устойчивости, а клиентский блок стал охватывать большее число заинтересованных сторон. В первом случае речь идёт о моделировании потенциальных источников дохода в контексте минимизации издержек. В составе клиентов были выделены следующие группы: плательщики (те, кто платит за услуги), бенефициары (те, кто пользуется услугами

на платной и бесплатной основе), сотрудники, поставщики и партнёры. В рамках блока внутренних процессов рассматриваются системы обмена информацией, внешних и внутренних коммуникаций, а также оценки эффективности. Автор отмечает, что каждая хорошо составленная стратегическая карта должна сопровождаться графиком измерения эффективности. Это внутренний инструмент управления эффективностью, в котором все цели из стратегической карты связаны с индикатором(ами) успеха. В свою очередь, цель требует соответствующих мероприятий и сотрудника, который несёт ответственность за её достижение. Наконец, в рамках четвёртого блока

рассматриваются ресурсы, в том числе информационные технологии и необходимые навыки. Автор рекомендует, чтобы по социальным проектам публиковалась «Сбалансированная отчётная карта». Он отмечает, что это поможет завоевать доверие среди инвесторов, спонсоров, клиентов и заинтересованных сторон, а также будет способствовать обмену опытом в отрасли.

Руководствуясь разработками исследователей и рядом зарубежных социальных проектов, авторами была предпринята попытка сформировать пример сбалансированной системы показателей для социальных проектов — таблица 1.

Таблица 1. Сбалансированная система показателей для социальных проектов

№	Показатель	Единица измерения
Операционная деятельность и внутренние процессы		
1	Наличие описанных процессов, направленных на достижение миссии (цепочка создания ценности)	да/нет
2	Наличие утверждённой системы внешней и внутренней коммуникации	да/нет
3	Число регионов присутствия	шт.
4	Наличие утверждённой системы оценки эффективности и целевых показателей, в том числе количественная/монетарная оценка социального эффекта	да/нет
Клиенты		
1	Число людей, получивших поддержку, и их динамика за 3 года	чел.
2	Число задействованных волонтеров	чел.
3	Удовлетворённость бенефициаров	результаты опроса
4	Удовлетворённость доноров (структур, предоставивших финансирование)	результаты опроса
Эффективное управление		
1	Численность штатного персонала	чел.
2	Наличие публичной отчётности	да/нет
3	Присутствие в органах управления представителей всех стейкхолдеров	да/нет
4	Налаженный процесс внедрения инноваций / число реализованных инновационных решений	да/нет шт.
Финансовая устойчивость		
1	Наличие источников дохода / Доля заработанных средств в общем бюджете на год	да/нет %
2	Зависимость от одного источника финансирования (доля самого существенного источника финансирования в общем бюджете)	%
3	Стоимость поддержки одного человека (бенефициара)	руб.
4	Долговая нагрузка / доля заёмных средств в общем бюджете	руб./%

Источник: составлено авторами на основе Kaplan, Norton, 1992; Moore, 2003; Somers, 2005; Bagnoli и Megali, 2011; Arena и др., 2015; Matabolo, Myres, 2019; Намадов, Солнцев, 2021

Как видно из таблицы 1, сбалансированную систему показателей нельзя назвать полноценным инструментом оценки. Скорее, она требует применения отдельных инструментов в рамках каждого блока. Например, свой подход нужен для оценки уровня удовлетворённости бенефициаров и доноров. Система оценки эффективности также должна быть формализована в один или несколько итоговых показателей, которые и будут характеризовать эту эффективность. Кроме того, по пунктам, где в таблице проверяется только их наличие (да/нет), потребуется более глубокий анализ качества проверяемых элементов — цепочка создания ценности, системы коммуникации и т. д. Далее в рамках настоящего исследования сформулированы более предметные предложения по затронутым вопросам.

Безусловным плюсом данного метода можно считать обобщение в единой системе различных метрик, характеризующих разные направления деятельности: эффективность социального проекта фиксируется в аспектах, которые необходимы для создания социального воздействия. Это полезный инструмент для улучшения стратегического планирования, постановки целей и информирования о воздействии, созданном как внутри компании, так и за её пределами. Система сбалансированных показателей — один из наиболее часто используемых инструментов для измерения социального воздействия (Fischer and Stanak, 2017), однако её не рекомендуется использовать на ранних этапах развития, когда компания или проект ещё не сформировали базу для оценки (Clark и др., 2004). Также данный метод не подходит для сравнения различных проектов — сбалансированная система показателей требует индивидуального подхода, подчёркивающего уникальность отдельно взятой социальной инициативы.

Выбор лучшего варианта в благотворительности (BACO)

Инструмент, разработанный Acumen Fund, помогает количественно оценить социальное воздействие проекта и показывает результат (общественное благо) на каждую вложенную денежную единицу в течение всего срока проекта по сравнению с лучшим доступным вариантом аналогичной деятельности. Коэффициент BACO (best available charitable option) является полезной отправной точкой для оценки социального воздействия и рентабельности инвестиций и рассчитывается как отношение чистых затрат на реализацию проекта (если по проекту предусмотрен доход, например, средства на реализацию выдавались под процент, то этот доход вычитается из общих затрат) к социальному эффекту. Очевидно, что наибольшую сложность представляет количественная оценка данного эффекта.

Используя BACO, можно увидеть, какой эффект будет получен на каждую вложенную денежную единицу, а затем сравнить это значение с наилучшей доступной альтернативой. Благодаря количественной оценке он помогает инвесторам понять, какой проект окажет наибольшее влияние. BACO фиксирует не влияние в цепочке создания стоимости, а скорее полученный результат, и менее подходит для анализа причинно-следственных связей, определяющих создание конечной стоимости. Кроме того, оценка ограничивается определённым периодом, а не рассматриваемым проектом в целом, таким образом игнорируются изменения, вызванные инициативой в целом. Важно отметить, что сравнение имеет смысл только в том случае, если проводится один и тот же тип воздействия. При этом вариантов для сравнения часто не так много, а если они и есть, то могут оказаться неуместными (Satish, 2012).

С примером оценки проектов по методике BACO можно ознакомиться на сайте Acumen Fund⁴. Её центральным звеном является «импакт-фактор», который количественно измеряет эффект, формируемый оцениваемой инициативой на определённом временном отрезке. Эти два параметра перемножаются с общим числом участников (бенефициаров). Полученный результат

⁴ Acumen Fund Concepts The Best Available Charitable Option: <https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>

сопоставляется с совокупными затратами. Именно это значение и нужно сравнить с результатами аналогичной инициативы.

Таким образом, данный подход также нельзя назвать уникальным: по сути, он использует сравнительный анализ и показатель рентабельности инвестиций. Мало того, в методологии BACO признаётся, что абсолютным стандартом для сравнения различных социальных проектов является методология SROI, которая будет рассмотрена далее.

Таблица 2. Матрица «затраты-выгоды» (пример)

Нефинансовые затраты проекта	Финансовые затраты проекта
<ul style="list-style-type: none"> ▶ стресс, связанный с решением личных проблем людей ▶ давление, вызванное желанием сделать проект успешным при очень ограниченном бюджете ▶ стресс из-за ощущения, что работа недооценивается ▶ спортивные травмы ▶ вред от применения допинга ▶ негативные проявления агрессии, стимулированной спортом ▶ увеличение употребления алкоголя у людей, занимающихся спортом 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ затраты инициатора проекта (инвестиционные, операционные и финансовые расходы) ▶ затраты участников проекта (взносы, экипировка, транспорт)
Нефинансовые выгоды проекта	Финансовые выгоды проекта
<ul style="list-style-type: none"> ▶ предоставление возможностей заниматься физической культурой и спортом ▶ повышение качества жизни ▶ социализация ▶ укрепление семей ▶ позитивное видение жизни и взаимное доверие 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ число рабочих мест с полной и неполной занятостью ▶ число часов работы волонтеров ▶ затраты на оборудование и экипировку ▶ затраты на строительство инфраструктуры ▶ рост налоговых отчислений ▶ затраты на путешествия, связанные, например, с проведением соревнований (дорога + проживание + питание) ▶ доказанное снижение заболеваемости в разрезе отдельных болезней ▶ доказанное снижение преступности (например, в человеко-днях, проведённых в местах лишения свободы)

Источник: составлено авторами на основе Ziller & Phibbs, 2003 и UEFA, 2019

Анализ «затраты-выгоды»

Анализ «затраты-выгоды» (cost-benefit analyses) — это широко используемый и известный метод, который заключается в сравнении выгод от проекта с понесёнными затратами. Проект будет оценён положительно только в том случае, если выгоды превысят затраты. Анализ может быть выполнен ex ante (до реализации) или ex post (постфактум) и позволяет связать экономическую ценность с создаваемым воздействием (Perrini, 2021).

В части оценки социальных проектов основная сложность заключается в том, что даже хорошо задокументированную взаимосвязь сложно монетарно измерить и конкретизировать в финансовый прогноз. Для решения этой проблемы Ziller и Phibbs (2003) предлагают использовать матрицу затрат и выгод, которая сопоставляет финансовые выгоды с нефинансовыми и аналогично — с затратной составляющей (таблица 2). Нельзя сказать, что одна ячейка в матрице важнее любой другой, и для их сравнения не применяются формулы. Данная матрица позволяет сравнить нефинансовые затраты и выгоды, которые не поддаются простой количественной оценке, с финансовыми затратами и выгодами (теми, которые мы можем измерить количественно). Исключительная ценность такого подхода заключается в том, что он позволяет представлять конкурирующие точки зрения рядом друг с другом, а равная значимость каждого субъективного мнения обеспечивает объективность оценки.

Данный подход позволяет комплексно подойти к оценке социального проекта, однако его трудно применить для сравнительного анализа. Эту проблему позволяет решить другая разновидность анализа «затраты-выгоды», а именно применение следующих показателей инвестиционной привлекательности: чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и сроки окупаемости (Perrini, 2021).

Чистая приведённая стоимость (NPV) показывает прирост стоимости, который может принести анализируемый проект:

$$NPV = -Inv + \sum_{n=0}^n \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (1),$$

где Inv — первоначальные инвестиции в проект; CF_n — денежные потоки по проекту; r — ставка дисконтирования; n — число прогнозных периодов.

Согласно правилу NPV, проект считается выгодным, если чистая приведённая стоимость окажется больше нуля. Одним из основных элементов данной модели выступает расчёт денежных потоков, которые, по сути, и представляют собой сопоставление затрат и выгод, а именно оттока и притока денег. То есть для социальных проектов основной сложностью снова становится монетарная оценка формируемых эффектов.

Другой важной особенностью является дисконтирование денежных потоков. Дело в том, что NPV рассчитывается на основе прогнозных данных: денежные потоки по проекту нужно спрогнозировать как минимум на 3–5 лет. В силу того, что решение о вложении средств инвестор принимает сейчас, будущие денежные потоки нужно продисконтировать (привести) к сегодняшнему моменту. Для этого применяется концепция стоимости денег во времени, которая основана на предположении, что при прочих равных условиях каждый инвестор предпочтёт получить определённую сумму денег сейчас, а не в будущем. Другими словами, деньги имеют разную стоимость в зависимости от того, на какой период приходится их получение: чем дальше этот период от сегодняшнего дня, тем ниже будет текущая стоимость. Данная разница определяется процентной ставкой или ставкой дисконтирования, которая формируется с учётом (Солнцев, 2019):

- ▶ требуемой нормы доходности — минимальная ставка дохода, которую

Таблица 3. Диапазоны значений социальной ставки дисконтирования

Страна/структура	Значение социальной ставки дисконтирования, %
World Bank	10-12
EBRD	10
Австралия	7-8
Канада	8-12
Китай	8
США	2-7
Европейская комиссия	3-5

Источник: Harrison, M. 2010. *Valuing the Future: the social discount rate in cost-benefit analysis*, Visiting Researcher Paper, Productivity Commission, Canberra, <https://www.pc.gov.au/research/supporting/cost-benefit-discount/cost-benefit-discount.pdf>

инвестор согласен получить в качестве компенсации за участие в проекте;

- ▶ альтернативной стоимости капитала — стоимость, от которой инвестор отказывается, выбирая тот или иной проект.

Ставка дисконтирования должна учитывать специфику проекта и присущие ему риски. Метод расчёта ставки дисконтирования зависит от структуры используемого капитала — доли собственных и заёмных средств. Для коммерческих проектов чаще всего применяется модель средневзвешенной стоимости капитала (weighted average cost of capital — WACC). Для социальных проектов используется специальная социальная ставка дисконтирования (Social discount rate — SDR). В таблице 3 представлены её оценочные значения.

К сожалению, в оценке некоторых проектов ставка дисконтирования вообще никак не обосновывается (например, см. Андреева и др., 2014, стр. 34), что делает итоговый результат весьма сомнительным.

Для расчёта социальной ставки дисконтирования под конкретный проект необходимо учитывать несколько особенностей. Во-первых, это сфера, в которой он реализуется. Так, большинство исследований посвящено обоснованию социальной ставки дисконтирования для проектов в сфере экологии. Очевидно, что для сфер образования, здравоохранения или спорта ставка будет отличаться. Во-вторых, нужно учитывать период

реализации проекта. Согласно одному из распространённых мнений, необходимо использовать социальные ставки дисконтирования, которые со временем снижаются (Freeman и Groom, 2016). Самый популярный аргумент в пользу такого подхода вытекает из того факта, что будущий экономический рост не определён (Weitzman, 2001 и Gollier, 2002). Наконец, ставка дисконтирования, представленная в таблице 3, в большинстве случаев является безрисковой и должна быть скорректирована на уровень рисков, свойственных конкретной стране и конкретному проекту. Страновой риск может быть учтён через разницу в ставках доходности государственных облигаций. Например, для России, по данным Stern, по состоянию на январь 2022 года он составлял 2,18 %⁵. Оценка специфического риска требует индивидуального подхода. Для этого могут использоваться балльные модели: каждый из факторов риска оценивается по критериям, которые выражены в вопросах с ответами «да», «нет» и «нет данных». Ответу «да» соответствует значение риска 0 %, ответу «нет» — максимальное значение 5 %, ответу «нет данных» — среднее значение 2,5 %. Значение каждого из факторов риска определяется соотношением суммы значений по критериям (ответов на вопросы) к количеству критериев (вопросов). Данную модель можно рассмотреть на примере факторов, использованных ранее в составе системы сбалансированных показателей (таблица 4).

⁵ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Таблица 4. Пример оценки специфического риска социального проекта

№	Вопрос	Ответ	Уровень риска
Операционная деятельность и внутренние процессы			
1	Описаны процессы, направленные на достижение миссии, и цепочка создания ценности	н/д	2,5 %
2	Утверждена система внешней и внутренней коммуникации	да	0 %
3	Проект реализуется на территории 10 регионов	да	0 %
4	Утверждена система оценки эффективности и целевых показателей, в том числе количественная/монетарная оценка социального эффекта	нет	5 %
Итого уровень риска по блоку			1,875 %
Клиенты			
1	Число людей, получивших поддержку, составляет более 100 человек, и оно выросло по сравнению с предыдущим периодом на 5 %	да	0 %
2	В проекте задействовано более 100 волонтеров	да	0 %
3	Удовлетворённость бенефициаров оценивается как высокая	да	0 %
4	Удовлетворённость доноров (структур, предоставивших финансирование) оценивается как высокая	н/д	2,5 %
Итого уровень риска по блоку			0,625 %
Эффективное управление			
1	Численность штатного персонала не превышает показателей аналогичных проектов	да	0 %
2	Наличие публичной отчётности	да	0 %
3	В органах управления присутствуют представители всех стейкхолдеров	да	0 %
4	В проекте используются инновационные решения	нет	5 %
Итого уровень риска по блоку			1,25 %
Финансовая устойчивость			
1	Доля коммерческих доходов в общем бюджете составляет не менее 20 %	да	0 %
2	Доля самого существенного источника финансирования в общем бюджете составляет менее 30 %	нет	5 %
3	Стоимость поддержки одного человека (бенефициара) составляет не более 50 000 руб. в год	да	0 %
4	Доля заёмных средств в общем бюджете не превышает 30 %	да	0 %
Итого уровень риска по блоку			1,25 %
Итого уровень риска по проекту			5 %

Источник: составлено авторами

Таким образом, общая социальная ставка дисконтирования по данному гипотетическому проекту составит:

$$\begin{aligned}
 & \text{Средняя ставка по данным Европейской} \\
 & \text{комиссии (4 \% — таблица 3)} \\
 & + \\
 & \text{Страновой риск для России (2,18 \%)} \\
 & + \\
 & \text{Специфический риск (5 \%)} \\
 & = \\
 & 11,18 \%
 \end{aligned}$$

Следующий показатель — IRR, представляет ставку дисконтирования, при которой текущая стоимость будущих денежных потоков соответствует вложенным

инвестициям, или NPV = 0. Как правило, значения IRR находят путём подбора, графическими методами, либо с помощью специализированных программ. В MS Excel для расчёта IRR используется функция «ВСД». Для каждого инвестора такая норма доходности будет индивидуальной, т. е. единого норматива по IRR не существует, он устанавливается инвестором исходя из своих запросов и предыдущих сделок.

Помимо NPV и IRR, как правило, рассчитывается два вида сроков окупаемости. PP (payback period) — это количество месяцев (лет), за которые инвестор полностью возвращает свои вложения в проект. Как

правило, срок окупаемости может рассчитываться путём построения денежного потока по проекту накопленным итогом. Однако подобный расчёт не учитывает стоимость денег во времени, а следовательно, и риски по проекту. Кроме того, не принимаются во внимание денежные потоки периодов после достижения окупаемости. DPP (discounted payback period) — дисконтированный срок окупаемости — отчасти устраняет данные слабые стороны. Однако он также не охватывает денежные потоки периодов после достижения окупаемости. Возможна ситуация, когда по проекту будет получен отрицательный NPV при положительном накопленном остатке денежных средств в середине жизненного цикла.

Ограничения в расчете IRR и сроков окупаемости для оценки социальных проектов аналогичны рассмотренным выше применительно к NPV. Главное среди них — сложность монетарной оценки социальных эффектов, необходимой для расчёта денежного потока. Необходимо отметить, что это ограничение свойственно в целом для метода «затраты-выгоды».

Итак, анализ «затраты-выгоды» позволяет проводить сравнение проектов и оценивать, какой из них оказывает наибольшее влияние. Это чрезвычайно полезный инструмент для инвесторов, которые, прежде чем приступить к финансированию проекта, хотят понимать ожидаемые результаты и сравнить их с различными альтернативами (Mulgan, 2010). Данный инструмент часто используется для оценки государственных проектов, направленных на решение сложных социальных проблем. Также он применяется для оценки экономического эффекта, формируемого спортивными соревнованиями (de Nooij и др., 2013). При этом иногда генерируются очень субъективные показатели, которые сложно использовать при сравнении. Важным преимуществом данного подхода является возможность применения в разных странах и общественно-политических моделях.

Социальный возврат инвестиций (SROI)

Модель социального возврата инвестиций применяется в оценке социальных проектов чаще всего (Perrini, 2021) и позволяет получить монетарную оценку формируемых эффектов. Первоначально она была разработана Фондом развития предпринимательства Робертса в США в 1996 году (Emerson и др., 2000). Модель основана на традиционном подходе сопоставления затрат и выгод. При этом SROI показывает создаваемую ценность, а не деньги, которые в данном случае выступают в качестве единицы измерения. Существует два типа SROI: ретроспективный — полученный на основе уже достигнутых фактических результатов; и прогнозный, который показывает, какая социальная ценность будет создана. Далее будут последовательно рассмотрены этапы применения данной модели согласно методике Social Value UK (2012).

1. Постановка цели. Какова цель анализа SROI? Существуют ли конкретные мотивы, например, стратегическое планирование или потребности в получении финансирования? Цель проекта должна быть рассмотрена в контексте целей организации, которая будет его реализовывать, а также соответствовать масштабам её деятельности.

2. Срок реализации. Анализ SROI часто является ежегодным, однако период может варьироваться. Кроме того, потребуется оценить, как долго будет длиться эффект, формируемый проектом. Некоторые результаты зависят от продолжения деятельности, а некоторые нет. Например, помогая открыть новый бизнес, можно ожидать, что эффект продлится некоторое время после получения поддержки. И наоборот, медицинские услуги часто требуют регулярной доступности. Используемая временная шкала обычно представляет собой количество лет, в течение которых можно ожидать, что польза будет сохраняться.

Определить такую длительность можно с помощью опросов и уже проведённых исследований, затрагивающих аналогичные сферы деятельности и целевую аудиторию.

Для проектов, чьи эффекты сохраняются в течение длительного периода времени, после первого года сумма результатов, вероятно, будет меньше. Корректировка обычно рассчитывается путём вычитания фиксированного процента из оставшегося уровня результатов в конце каждого года. Например, результат, равный 100 денежным единицам, который длится три года, но снижается на 10 % в год, будет равен 100 в первый год, 90 во второй и 81 в третий.

3. Список заинтересованных сторон (стейкхолдеров) — люди или организации, которые испытывают изменения или влияют на деятельность в рамках проекта. Для того, чтобы определить круг заинтересованных сторон, нужно перечислить всех, кто может повлиять или быть затронутым данным проектом, независимо от того, является ли изменение/результат положительным или отрицательным, преднамеренным или непреднамеренным. Некоторые непреднамеренные результаты могут быть положительными. Например, инициативы по стимулированию занятости могут улучшать психическое здоровье и благополучие. Некоторые непреднамеренные результаты могут быть негативными. Например, благотворительная организация, которая отправляет молодых людей из неблагополучных семей в другие страны на время летних каникул в рамках образовательных проектов, формирует дополнительные выбросы углекислого газа, образующиеся в результате полётов. Ещё один тип непреднамеренных изменений происходит, когда деятельность в рамках проекта распространяется на несколько регионов. Например, снижение уровня преступности в одной области может привести к перемещению преступной деятельности в другую. В этом случае в число стейкхолдеров должны быть включены жители соседнего

района. Результатом анализа стейкхолдеров может стать следующая таблица:

Основные стейкхолдеры	Причина для включения в список
Исключённые стейкхолдеры	Причина для исключения

Заинтересованные стороны, включённые в список, должны испытать изменения, которые связаны исключительно с деятельностью в рамках проекта. Распространённой ошибкой является включение заинтересованных сторон, имеющих отношение к организации, реализующей проект, но не к самому проекту. При определении групп заинтересованных сторон часто предполагается, что они имеют достаточно общих характеристик для формирования одной группы по региональному, половому, возрастному и иным признакам. Необходимо детально проанализировать их все и выделить столько подгрупп, сколько потребуется. Дополнительно нужно учесть и прошлый опыт, который оказывает большое влияние на достижение участниками определённого результата. Например, в рамках анализа проекта, нацеленного на работу с молодёжью, те, кто ранее уже получал аналогичную поддержку от другой организации, должны рассматриваться отдельно.

4. Инвестиции. В данном разделе необходимо оценить ресурсы, которые потребуются для реализации проекта: денежные затраты, время волонтеров и натуральные вложения в виде товаров и услуг. Объём необходимых ресурсов может оцениваться на основе собственного и сопоставимого опыта, а также исследований.

5. Оценка результатов. В англоязычной литературе результат подразделяется на несколько составляющих: непосредственные результаты (outputs), отложенные результаты (outcomes) и impact — долгосрочные

изменения. Например, результатом проекта, нацеленного на обучение в целях трудоустройства 50 человек, будет получение работы, и добиться его могут не все участники. Поэтому одним из самых важных этапов всей модели является разработка индикаторов, которые и характеризуют итоговый результат. Часто они выражаются через такие слова, как «увеличение» или «уменьшение», в зависимости от цели проекта. Основной принцип SROI — измерять и оценивать то, что имеет значение. При этом измеримость означает выражение показателя результата в измеримых терминах, а не поиск показателя, который легко измерить. К наиболее часто используемым методам сбора первичных данных относятся: индивидуальные интервью; фокус-группы; анкетирование. Главный вопрос заключается в том, насколько большой должна быть выборка. Ответ на него во многом зависит от масштабов проекта. Если он рассчитан на 20 человек, необходимо говорить со всеми. Если же на тысячи человек, следует использовать репрезентативную выборку и статистические тесты. В качестве примеров целевых индикаторов могут выступать:

- ▶ рост числа занимающихся спортом;
- ▶ увеличение числа друзей (часов общения, уровня социализации);
- ▶ увеличение доступа к соответствующим услугам;
- ▶ снижение числа случаев дискриминации;
- ▶ снижение числа госпитализаций;
- ▶ снижение числа человеко-часов в местах лишения свободы;
- ▶ получение предложения о работе в течение 12 месяцев;
- ▶ снижение числа исключений из образовательных организаций;

- ▶ увеличение веса отходов, поступающих на свалку;
- ▶ рост числа местных жителей, которые сообщают, что чувствуют себя в большей безопасности;
- ▶ снижение числа посещений врача.

БФ «Культура детства» и АНО «Эволюция и Филантропия» (2016)⁶ классифицируют результаты по следующим категориям:

1. Выход на целевые аудитории и распространение информации о программе:

- ▶ % услуг, предоставляемых на безвозмездной основе;
- ▶ % отказавшихся от участия.

2. Участие:

- ▶ число активных участников;
- ▶ число обращений по рекомендации;
- ▶ % участников, перешедших на следующий этап программы;
- ▶ % участников, успешно завершивших программу;
- ▶ средняя продолжительность участия.

3. Выполнение:

- ▶ число положительных отзывов;
- ▶ % участников, которые удовлетворены услугами / обратились повторно / рекомендовали программу другим.

6. Монетарная оценка результата — самый сложный и важный этап, так как требует присвоения денежной стоимости товарам

⁶ Подробнее: https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2016/05/pokazateli_detstvo_2015.pdf

и услугам, не имеющим рыночной цены. Все цены, которые используются в повседневной жизни, являются приблизительными значениями — «прокси» — стоимости, которую приобретает покупатель и теряет продавец в результате сделки. Формируемая ценность при этом будет разной для разных людей в разных ситуациях. Монетизация представляет собой довольно простой процесс, если он касается экономии средств. Например, можно посчитать ценность улучшения здоровья за счёт стоимости посещения врача и лекарств. Сложность заключается только в том, чтобы количественно определить влияние проекта на снижение заболеваемости: например, как повлияют регулярные пробежки на сердечно-сосудистые заболевания? Обратной стороной снижения издержек является увеличение дохода. Очевидным примером является рост доходов людей за счёт заработной платы или государства за счёт повышения налоговых поступлений.

В оценке таких эффектов доступно несколько общепризнанных техник. Метод заявленных предпочтений и условной оценки (Stated preference and Contingent valuation) подразумевает, что людям напрямую задают вопросы, как они оценивают то или иное благо в сравнении с другими либо с точки зрения того, сколько они готовы заплатить, чтобы получить или, наоборот, избежать чего-либо. Этот подход оценивает готовность людей платить или принимать компенсацию за гипотетическое благо. Например, можно попросить людей оценить снижение авиационного шума в городе — их готовность платить за это. Или наоборот, спросить их, какую компенсацию они потребуют, чтобы принять рост преступности.

Метод выявленных предпочтений (Revealed preference) позволяет делать выводы об оценках на основе цен на соответствующие рыночные товары. Данный метод анализирует то, как люди тратят деньги. Одна из форм выявленного предпочтения — гедонистическое ценообразование (hedonic

pricing) — формирует оценку на основе рыночной стоимости составных частей рассматриваемой услуги или товара. Этот метод среди прочего используется для оценки экологических эффектов, влияющих на стоимость жилой недвижимости. Например, такой подход может помочь оценить чистоту воздуха (и стоимость загрязнения), оценивая надбавку к ценам на жильё в районах с чистым воздухом (или скидку на идентичные дома в загрязнённых районах). Другим примером может быть разница в заработной плате, которая требуется людям, чтобы брать на себя определённые риски, — так можно вычислить, как они оценивают различные аспекты своей жизни.

Ещё один подход исходит из того, что люди, как правило, готовы проехать некоторое расстояние или пожертвовать временем, чтобы получить доступ к товарам и услугам, которые они оценивают. Это неудобство можно перевести в деньги, чтобы получить оценку преимуществ данных товаров и услуг. Такой подход получил название стоимости поездки/времени (travel cost/time value).

При определении «прокси» не важно, действительно ли деньги переходят из рук в руки. Также не имеет значения, могут ли рассматриваемые заинтересованные стороны позволить себе что-то купить, — они всё равно в состоянии оценить это. Ещё один важный момент связан с типом затрат, используемых в качестве «прокси», а именно, их подразделение на постоянные и переменные. Первые (в отличие от переменных) остаются одинаковыми независимо от объёма/числа участников. Например, предположим, что реализуемый проект позволил 50 людям не попасть в тюрьму. Это приведёт к сокращению переменных затрат на одного заключённого, но никак не скажется на постоянных издержках.

7. Оценка уникального эффекта. Любые эффекты могут стать результатом не только конкретного проекта, но и действий

государства, других организаций или стечения обстоятельств. На данном этапе необходимо убрать этот «балласт» и учесть только итоги оцениваемого воздействия. Для этого используется сравнительный анализ. Поскольку идеальных аналогов не существует, нужно искать информацию, максимально приближённую к определённой аудитории и местности. Также можно прибегнуть к опросам и спросить заинтересованных лиц, к каким ещё сервисам они обращаются и насколько полезными считают их. Самый простой способ оценить «излишний» эффект — рассмотреть нужный индикатор в ретроспективе. Для этого перед началом реализации проекта обязательно нужно произвести соответствующие замеры: собрать статистические данные, провести опросы и т. д. Определить чистый эффект бывает проще для так называемых «труднодоступных» групп населения. Например, вероятность того, что человек, который долгое время был бездомным, устроится на работу без поддержки, низка. В подобных проектах при положительном исходе можно считать достигнутый эффект без уменьшения. Излишний эффект измеряется в процентах и вычитается из общего результата.

Атрибуция — оценка того, какая часть результата была вызвана вкладом других организаций или людей. Атрибуция рассчитывается в процентах, т. е. это доля результата, которая относится к проекту. Например, инициатива по развитию велосипедного транспорта может привести к снижению выбросов углерода. Однако если параллельно с ней местные власти начали взимать плату за въезд в центр города, увеличили транспортный налог, начали активно внедрять шеринговые программы, то совокупный экологический эффект должен быть разделен. Соответственно, необходимо определить, на какую долю сокращения выбросов может претендовать каждый проект. Точную оценку атрибуции получить практически невозможно. Этот этап больше связан с осознанием того,

что деятельность в рамках проекта может быть не единственной, способствующей наблюдаемым изменениям. Кроме того, на данном этапе снова происходит проверка того, что в анализ включены все заинтересованные стороны.

Первый вопрос заключается в том, есть ли какие-либо организации или люди, вносящие свой вклад в результаты, которые были или будут достигнуты. Также нужно учесть вклад, сделанный в прошлом. Например, человек, ищущий работу, может получить её благодаря поддержке в обучении или помощи в подготовке резюме. В тех случаях, когда различные заинтересованные стороны воспользовались другой поддержкой в прошлом, желательно рассматривать их как разные группы стейкхолдеров. По аналогии с предыдущими пунктами, соответствующий вопрос может быть включён в анкету: почему человек обратился именно в эту организацию, пользовался ли он ранее подобными услугами и т. д.

Также необходимо учитывать так называемое смещение, которое является ещё одним компонентом воздействия и представляет собой оценку того, насколько результат оцениваемого проекта повлиял на другие проекты/регионы/аудитории. В качестве примера можно упомянуть смещение преступности из одного региона в другой или трудоустройство бывших правонарушителей на рабочие места, в которых было отказано кому-то ещё (и кто мог бы внести аналогичный экономический вклад).

8. Расчёт SROI. Первый шаг в расчёте коэффициента — спроецировать ценность всех достигнутых результатов в будущее. Другими словами, необходимо построить прогноз. Расчёты проводятся в следующей последовательности:

Полученную на этапе 6 монетарную оценку результатов социального проекта

необходимо распределить на все периоды действия формируемого эффекта.

Далее вычитается любое снижение, которое было определено на этапе 7.

Таким образом, формируется общий эффект, распределённый на несколько будущих периодов. Для принятия решения в сегодняшних условиях спрогнозированную денежную оценку эффектов необходимо продисконтировать (подробнее см. раздел «Анализ “затраты-выгоды”»), то есть рассчитать чистую текущую стоимость (NPV). Из приведённой стоимости эффектов необходимо вычесть вложения (инвестиции):

$NPV = \text{приведённая стоимость выгод} - \text{стоимость инвестиций (2)}$.

Коэффициент SROI рассчитывается как отношение NPV к стоимости вложений. Таким образом получается сумма, характеризующая, сколько денежных единиц эффекта приходится на одну вложенную денежную единицу.

После расчёта коэффициента SROI важно оценить, насколько изменятся результаты, если изменить некоторые допущения, сделанные на предыдущих этапах. Цель такого анализа чувствительности — проверить, какие параметры оказывают наибольшее влияние на модель. Как правило, проверяются подходы к монетарной оценке эффектов, число вовлечённых участников, проценты атрибуции и смещения. Данный анализ показывает возможные сценарии развития проекта и позволяет скорректировать наиболее рискованные направления работы.

9. Отчётность перед заинтересованными сторонами. SROI интересует стейкхолдеров не только как отдельная метрика, но и как процесс, который был пройден для её получения. Окончательный отчёт по SROI должен включать качественные, количественные и финансовые аспекты, предоставляющие важную информацию

о социальной ценности, создаваемой в ходе проекта. Он рассказывает историю изменений и объясняет решения, принятые в ходе анализа. Результаты прогнозного анализа SROI могут заставить пересмотреть запланированные действия и методы сбора данных, чтобы попытаться максимизировать эффекты. Анализ самого значения SROI и сценариев его изменения должен привести к изменениям в организации/проекте в целом. Данные изменения могут быть направлены на организацию работы и принятие решений, кадровые аспекты и привлечение финансирования. В целом SROI должен стать важным инструментом стратегического планирования.

SROI — это метод, который можно применять к различным ситуациям и видам деятельности. Его главное преимущество — получение простой и чёткой метрики, характеризующей итоговую ценность и преобразующей социальное воздействие в денежную стоимость. Для инвесторов это особенно важно, так как позволяет обосновать выделение финансирования и оценить эффективность. Ещё одним отличительным фактором SROI является вовлечение заинтересованных сторон, что помогает улучшить отношения между ними и самой организацией, реализующей социальный проект. Внедрение данного метода позволяет оптимизировать выполнение стратегии, управлять рисками, а также улучшает возможности финансирования.

SROI помогает как с внешней коммуникацией, так и с принятием решений внутри компании. Общение с внешней средой происходит посредством стандартного, типичного языка делового мира и подходит для сферы импакт-инвестирования (Clark и др., 2004; Rizzi и др., 2018). SROI предоставляет положительные возможности с точки зрения коммуникации и организационного обучения (Maier и др., 2015). Критика данного подхода связана с тем аргументом, что число не может выразить сложность и неопределимость социального воздействия (Luke

и др., 2013; Ormiston и Seymour, 2011). Как справедливо отмечают Millar и Hall (2013), данный подход сталкивается с трудностями при отнесении финансовых показателей с «мягкими» результатами. Также самостоятельное администрирование этого метода требует больших затрат (Arvidson и др. 2013; Millar и Hall 2013), он не устанавливает причинно-следственных связей и не связывает конкретные результаты с той или иной деятельностью (Arvidson и др., 2013; Deу и Gibbon, 2017; Harlock, 2013).

Однако стоит признать, что элементы SROI, которые должны быть раскрыты вместе с итоговой метрикой, позволяют комплексно подойти к социальным эффектам. Самым сложным аспектом методологии SROI является процесс присвоения денежной стоимости тому, что часто не поддаётся измерению. При этом необходимость монетарной оценки делает описание формируемых эффектов максимально детальным.

В России уже накоплен определённый опыт применения SROI в оценке социальных (но не спортивных) проектов. Данный подход применяет Фонд региональных и социальных программ «Наше будущее»⁷, среднее значение SROI по проектам фонда составляет 3,1. Также активным продвижением SROI занимаются фонды «Эволюция и Филантропия» и «КАФ». Так, в 2021 они провели оценку программы по развитию социального предпринимательства «Начни своё дело», которая реализуется при поддержке Объединённой металлургической компании (ОМК)⁸. Социальный возврат на инвестиции (SROI) по программе составил 4:1. При этом нужно отметить, что данные проекты подразумевают решение не только социальных, но и предпринимательских задач, что сказывается на проведении расчётов и оценке эффектов.

⁷ <https://www.nb-fund.ru/press-center/news/fond-nashe-budushchee-provel-issledovanie-effekta-impakt-investitsiy-v-yugre-/>

⁸ <https://omk.ru/press/news/34617/>

Балльно-рейтинговые модели

Любая оценка определяется несколькими факторами, которые косвенно влияют и друг на друга:

- ▶ внутренние операционные процессы;
- ▶ воздействие со стороны контрагентов, партнёров и конкурентов;
- ▶ состояние и конъюнктура экономики;
- ▶ законодательная база.

Учитывая такое разнонаправленное влияние, внутренних оценок для принятия решений может оказаться недостаточно и понадобится мнение независимых экспертов. Для учёта их позиции, а также для включения в модель всех критериев оценки применяются рейтинговые модели (Карминский и др., 2011). Рейтинги давно используются в оценке финансового положения (кредитоспособности) заёмщиков, уровней регионального развития, качества образования, инвестиционной привлекательности. При этом стоит разделять понятия рейтинг и ранкинг. Последний представляет собой ранжирование, формирование списка по определённым показателям. При этом у пользователя не формируется субъективное мнение под влиянием составителя рейтинга, исключается подозрение в несовершенстве методики. Рейтинги же требуют оценки не только внутреннего состояния и тенденций развития самого субъекта, но и оценки его положения в соответствующем секторе экономики, его зависимости от возможных изменений внешних макроэкономических факторов, которые непосредственно влияют на ситуацию как внутри страны, так и за её пределами (Карминский и др., 2005). Стоит заметить, что рейтинг должен отражать не только мнение эксперта, но и объективное положение в оцениваемой сфере, базируясь на определённой модели. Другими словами, экспертное мнение не должно определять результаты рейтинговой оценки.

Таким образом, ранкинг (от англ. rank — распределять, сортировать) — это список, упорядоченный по определённому признаку. Рейтинг, в свою очередь, отображает оценку по заданной шкале, сформированной по определённой методике, предполагающей заданную последовательность действий и набор критериев. По сути, ранкинг — это база данных для получения всех интересующих вариантов ранжирований исходного списка, в то время как рейтинг — это продукт ряда вычислений, составленный уже по нескольким критериям и дающий итоговую картину распределения объектов оценки в заданной области (Langville, Meyer, 2012; Солнцев, 2021). По сути, рейтинг выполняет функцию преобразования больших объёмов информации в мнения и рекомендации, которые могут использоваться при принятии решения.

В основу присвоения рейтинга положена классификация существенных факторов и определение их количественных оценок, которые во многом зависят от субъектов рейтингования и пользователей. Важной характеристикой рейтингов является их унифицированность, позволяющая использовать результаты оценки в разных странах и регионах.

В рамках рейтинговой оценки необходимо обеспечить анализ динамики и тенденций изменения состояния субъекта путём расчёта и анализа показателей за ряд периодов. При этом в модель закладывается увеличение значимости текущих показателей. Существенным фактором является степень непрерывности динамических рядов. Периодичность расчёта и предоставления рейтингов зависит от периодичности поступления отчётности и потребности в их обновлении.

Необходимым свойством любого рейтинга является полнота — все субъекты выделенной группы должны получить рейтинг. Также необходимо соблюдать устойчивую частоту оценок, что позволит отслеживать динамику и тенденции изменений рейтингов.

Методика присвоения рейтинга должна включать его целевую направленность, описание исследуемых субъектов, используемые подходы и показатели, структурированные по региональным и предметно-отраслевым признакам, ограничения модели, форму представления и правила распространения. Формирование рейтинга предполагает создание модели организации или проекта. В этой модели должны быть представлены основные денежные и материальные потоки, характеристики масштабов деятельности.

Как правило, рейтинг предполагает сравнение с некоторой точкой отсчёта. При этом могут использоваться два подхода:

- ▶ сопоставление с аналогичными субъектами данного типа, которые действуют в аналогичных обстоятельствах;
- ▶ сопоставление с абстрактным субъектом данного типа, состояние которого принимается как эталонное.

Одной из главных проблем в расчёте таких интегрированных показателей, как рейтинги, является выбор удельного веса отдельных критериев оценки в общей модели. Зачастую некоторые параметры характеризуются большей значимостью, нежели другие. Однако необходимо количественно определить, насколько велико данное превосходство. Наиболее актуальная классификация подходов к взвешиванию факторов, входящих в интегральные показатели, включает в себя 3 группы методов: нормативные, основанные на входящих данных и смешанные (Desancq и Lugo, 2013; Солнцев и Осокин, 2017). Нормативные методы базируются на том, что значимость показателей может определяться логическими суждениями относительно их реального вклада в совокупный успех в пределах конкретной отрасли. Удельный вес, основанный на входящих данных, предполагает, что значимость факторов определяется имеющейся

количественной информацией. Смешанные подходы основаны на комбинации первых двух методов.

В социальной сфере рейтинговые модели также нашли своё применение. Например, B Rating System™, разработанная B Lab, представляет собой онлайн-опрос, состоящий из 60–170 вопросов, которые оценивают социальную и экологическую эффективность по 5 категориям: управление, влияние на сотрудников, общество, окружающая среда и потребители. Любая компания может пройти опрос, получить оценку (рейтинг) по 5-балльной шкале, отчёт и доступ к ресурсам, которые помогут улучшить её работу (Olsen и Galimidi, 2008).

Рейтинговая модель Le Comptoir de l'innovation (European Union/OECD, 2015) была разработана для компании CDI (французская частная компания, созданная в 2010 году для поддержки социального предпринимательства во Франции) и основана на предположении, что социальный бизнес должен одновременно достигать финансовой прибыльности и социального воздействия. CDI Ratings предназначен для адаптации к разнообразным характеристикам социальных проектов и объединяет финансовые и нефинансовые критерии, качественные и количественные показатели в 16 секторах, включая здравоохранение, экономическую интеграцию, образование и прочее. Итоговый рейтинг присваивается по единой шкале от AAA до D, что делает его сопоставимым в том числе для государственных и частных инвесторов. Таким образом, они могут определить, какой социальный бизнес более эффективен и где их финансирование будет наиболее полезным. Для самой компании CDI данная модель помогает измерять своё влияние и сравнивать эффективность различных социальных проектов.

Итак, основным преимуществом рейтинговых моделей является возможность обобщить большой объём финансовой и нефинансовой информации в едином

показателе, характеризующем как совокупную эффективность, так и эффективность по отдельному направлению деятельности. Главными задачами можно признать выбор правильных критериев оценки, определение их весов в рамках итогового рейтинга и обеспечение объективности оценки. Рейтинг даёт возможность сопоставить эффективность проектов, реализуемых в интересах конкретной целевой группы либо в рамках одной организации, что позволяет определить векторы дальнейшей поддержки и объёмы финансирования. Несмотря на все эти преимущества, рейтинговые модели не часто применяются в социальной сфере.

Для формирования критериев оценки могут быть использованы параметры, рассмотренные в рамках сбалансированной системы показателей. Желательно объединить их в несколько разделов, что позволит оценивать эффективность (и рассчитывать рейтинги) не только в целом по проекту, но и по отдельным направлениям. Для спортивных инициатив к числу таких разделов можно отнести:

- ▶ инфраструктурную базу (сооружения и оборудование);
- ▶ кадровое обеспечение;
- ▶ финансы (доходная и расходная часть);
- ▶ бизнес-процессы и инновации;
- ▶ удовлетворённость бенефициаров.

Наиболее распространённым подходом в части присвоения весов для каждого раздела является равномерное распределение, что делает расчёты и результаты сбалансированными. Вместе с тем, в зависимости от стратегических целей проекта, тот или иной раздел может иметь больший вес в итоговом рейтинге. Подобное решение и присвоенный вес должны быть обоснованы в методике.

Экспертная оценка

В России для оценки социальных проектов наиболее часто применяются экспертные модели, которые подразумевают анализ проекта с позиции выполнения или невыполнения ряда критериев. Для выявления данных критериев применительно к оценке проектов, направленных на развитие социального спорта, был проведён анализ следующих грантовых конкурсов:

- ▶ конкурсный отбор на предоставление из федерального бюджета грантов в форме субсидий некоммерческим организациям, реализующим проекты в сфере физической культуры, массового спорта и спортивного резерва, в целях выполнения государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (Минспорт России);
- ▶ грантовый конкурс для физических и юридических лиц (Федеральное агентство по делам молодёжи);
- ▶ грантовый конкурс Фонда президентских грантов;
- ▶ конкурс социальных проектов «Мой проект — моей стране» для граждан Российской Федерации, объединений граждан и некоммерческих неправительственных организаций, зарегистрированных в Российской Федерации (Общественная палата);
- ▶ всероссийский конкурс спортивных проектов «Ты в игре» (АНО «Национальные приоритеты»);
- ▶ конкурс «Сильнее с CSS» (Благотворительный фонд CSS)
- ▶ конкурс проектов развития детского хоккея «Добрый лёд» (Фонд Тимченко);

- ▶ грантовый конкурс для некоммерческих и общественных организаций (Благотворительный фонд «Синара»);
- ▶ конкурс грантов «Спорт для всех» (Фонд Владимира Потанина);
- ▶ открытый конкурс среди НКО по разработке и реализации социально значимых проектов (госкорпорация «Росатом»);
- ▶ грантовый конкурс в рамках программы социальных инвестиций «Формула хороших дел» (ПАО «СИБУР Холдинг»);
- ▶ грантовый конкурс в рамках программы социальных инвестиций «Родные города» (ПАО «Газпром нефть»).

Результаты проведённого анализа представлены в таблице 5.

Анализ положений грантовых конкурсов показывает, что используется две основные модели экспертной оценки конкурсных заявок:

- ▶ заявки рассматриваются непосредственно членами конкурсной комиссии;
- ▶ заявки рассматриваются независимыми экспертами, а конкурсная комиссия анализирует результаты их работы и принимает итоговое решение о распределении грантов.

Процедура оценки, как правило, включает несколько этапов и может быть рассмотрена на примере Фонда президентских грантов.

В течение пятнадцати календарных дней со дня окончания приёма заявок фонд формирует объединённый экспертный совет о зарегистрированных заявках и о выявленных в отношении их несоответствиях требованиям Положения о конкурсе. Оценка проводится двумя экспертами по 10 критериям, к каждому из которых установлены

коэффициенты значимости. При выставлении оценки эксперту необходимо представить краткое обоснование. Объединённый экспертный совет рассматривает заявки с учётом их предварительного рейтинга, определяемого как сумма средних баллов, присвоенных экспертами по каждому критерию и умноженных на соответствующий коэффициент значимости. Эксперты могут высказать дополнительные рекомендации. По результатам рассмотрения объединённый экспертный совет определяет рейтинг каждой заявки, при этом оценки по одному или нескольким критериям возможно пересмотреть.

Многие регионы подробно описывают в своих положениях о проведении конкурсов не только критерии оценок, но и порядок их определения, а также применяемые коэффициенты значимости. Так, например, согласно Порядку проведения экспертизы проектов, поданных на конкурс на предоставление грантов Главы Республики Башкортостан некоммерческим неправительственным организациям, участвующим в развитии институтов гражданского общества и реализующим социально значимые проекты, утверждённому приказом Фонда содействия гражданскому обществу Республики Башкортостан от 4 февраля 2022 года № 7, сформирован рекомендуемый подход к определению оценки (от 0 до 10 баллов) по критериям оценки заявок:

9–10. Высший уровень, соответствует оценке «отлично».

Критерий оценки выражен безупречно. Замечания у эксперта отсутствуют.

6–8. Средний уровень, соответствует оценке «хорошо».

В целом критерий выражен очень хорошо, но есть некоторые недостатки, несущественные изъяны, как правило, не оказывающие серьёзного влияния на общее качество проекта.

3–5. Уровень ниже среднего, соответствует оценке «удовлетворительно».

Качество изложения информации по критерию сомнительно, ряд важных параметров описан со значительными пробелами, недостаточно убедительно. Информация по критерию присутствует, однако отчасти противоречива. Количество и серьёзность недостатков по критерию не позволяют эксперту поставить более высокую оценку.

0–2. Низкий уровень, соответствует оценке «неудовлетворительно».

Информация по критерию отсутствует (в заявке и в общем доступе в интернете), представлена общими фразами или крайне некачественно, с фактологическими ошибками либо несоответствием требованиям Порядка конкурсного отбора. Количество и серьёзность недостатков по критерию свидетельствуют о высоких рисках реализации проекта.

Как видно из таблицы 5, грантовые конкурсы среди проектов в области физической культуры и спорта предъявляют крайне незначительный перечень требований к заявкам, и в том числе не рассматривают критерии, связанные с результатами проектов. В отношении неспециализированных грантовых конкурсов необходимо отметить, что проекты в области физической культуры и спорта рассматриваются и оцениваются в рамках отдельных номинаций, но по тем же критериям, что и иные проекты в социальной сфере.

Наиболее распространёнными критериями оценки заявок являются актуальность и социальная значимость, реалистичность и устойчивость проекта. Менее распространены критерии инновационности и уникальности проекта, а также опыта разработки и реализации аналогичных проектов.

Таблица 5. Сравнительный анализ критериев оценки проектов в области физической культуры и спорта, поддерживаемых в рамках грантовых конкурсов

Критерии оценки в рамках конкурсов	Фонд Потанина	Фонд президентских грантов	БФ «Синара»	Фонд Тимченко	Федеральное агентство по делам молодежи	Фонд CSS	«Газпром нефть»	«СИБУР»	Общественная палата РФ	Минспорт России	«Росатом»	Национальные приоритеты
Актуальность и социальная значимость (обоснованность)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Логическая связность и реализуемость, соответствие мероприятий и показателей проекта его целям, задачам и результатам	+	+	+	+		+	+		+	+		
Инновационность, уникальность	+	+	+			+	+		+			+
Адекватность, измеримость и достижимость ожидаемых результатов	+	+	+	+	+		+	+				
Соотношение планируемых расходов на реализацию проекта и его ожидаемых результатов	+	+	+		+		+			+		
Реалистичность бюджета проекта и обоснованность планируемых расходов на реализацию	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Масштаб реализации		+	+		+	+			+			
Собственный вклад организации в дополнительные ресурсы, привлекаемые на реализацию проекта, перспективы его дальнейшего развития	+	+	+	+	+	+			+			
Опыт организации по успешной реализации программ, проектов по соответствующему направлению деятельности		+	+	+	+				+	+		
Соответствие компетенций команды проекта планируемой деятельности		+	+		+	+		+				
Информационная открытость		+	+		+	+						+
Детальность проработки плана информационного сопровождения							+	+				
Вовлечение в реализацию проекта партнёров, а также местных жителей, органов власти и пр.	+			+			+					+
Наличие анализа рисков и угроз, а также мер по их преодолению	+						+					
Наличие детального плана-графика реализации				+				+				
Возможность тиражирования проекта				+		+						+
Обоснованность социального воздействия, эффективность используемых методов работы	+					+						
Продуманные критерии оценки эффективности и результативности проекта				+				+				
Комплексность предлагаемых решений, технологий и методов, их применимость для достижения ожидаемых результатов	+											
Адресность предложенного решения проблемы					+							
Востребованность результатов деятельности по проекту												+
Степень социального взаимодействия при осуществлении проекта	+											+
Число используемых критериев	12	11	11	10	10	10	9	7	7	5	5	4

Источник: составлено авторами на основании открытых источников

В 7 конкурсах из 12 используется критерий адекватности и измеримости ожидаемых результатов проекта. Наиболее значимые критерии с точки зрения оценки эффективности представлены в конкурсах Фонда Потанина, фонда CSS, Фонда Тимченко, «СИБУР» и «Росатом». Первые два оценивают обоснованность социального воздействия, эффективность используемых методов работы. Фонд Тимченко и «СИБУР» применяют продуманные критерии оценки эффективности и результативности проекта. Показатель «востребованность результатов деятельности по проекту» анализируется в грантовом конкурсе конкурса «Росатом». К сожалению, применяемые показатели эффективности, критерии оценки и возможные результаты не конкретизируются, как и подходы, используемые для их измерения.

В ряде случаев требования к оценке эффективности отражаются не в положениях о грантовых конкурсах, а в рекомендациях по заполнению форм конкурсных заявок. Так, Фонд Тимченко и фонд CSS требуют указать конкретные количественные и качественные результаты и приложить рекомендательные письма или заключения экспертов, подтверждающие реалистичность ожидаемых результатов. Ряд организаций, указанных в таблице 5, также могут оценивать количественные и качественные эффекты, однако это не всегда отражается в положениях о конкурсах.

Таким образом, в настоящий момент критерии грантовых конкурсов в меньшей степени отражают необходимость измерения конкретных социальных эффектов от реализации проектов, а оценка запланированных результатов и эффектов часто носит субъективный характер.

Кроме того, нужно отметить низкий уровень открытости оценочных процедур и их результатов, в том числе — небольшое число публичных отчётов о деятельности и результатах социальных проектов.

Теория изменений

Подробный обзор теории изменений содержится в экспертном отчёте Счётной палаты Российской Федерации (Счётная палата, 2020). В данном материале теория изменений определена как подход к разработке и оценке отдельных проектов и программ, направленный на визуализацию наиболее полного и последовательного перечня действий, необходимых для достижения конечного результата (эффекта). При этом под «теорией» подразумевается совокупность предположений касательно трансформационного механизма программы или проекта, которая позволяет описать причинно-следственные механизмы, необходимые для решения социально-экономической проблемы, а также допущения и риски, влияющие на качество работы данного механизма. Таким образом, не должно вводиться в заблуждение само название «теории» изменений, которая с технической точки зрения таковой не является, а представляет собой прикладную схему планирования, реализации и отчасти оценки проекта.

Базируется теория изменений на идеях Weiss (1995, 1997), которая утверждала, что каждый инструмент государственной политики должен быть сфокусирован на достижении конкретного социально-экономического изменения.

Применение теории изменений предполагает следующую этапность.

1. Формирование «дерева проблем», на решение которых нацелена программа, включая описание причин и источников причин с детализацией на компоненты.

2. Формирование списка стейкхолдеров, которые подразделяются на две группы: исполнители — непосредственно вовлечены в процесс реализации; благополучатели (бенефициары, целевые аудитории).

3. Описание трансформационного механизма — причинно-следственной связи, которая обосновывает способ решения компонента проблемы для конкретных благополучателей. Механизм должен увязывать действия в рамках программы с конечными результатами и эффектами.

4. Формирование карты долгосрочных результатов (Impact map), включая классификацию допущений и рисков. На данном этапе необходимо сопоставить предложенный трансформационный механизм с возможными результатами, раскрыв следующие элементы:

- ▶ издержки;
- ▶ мероприятия, отражающие воздействия;
- ▶ достигаемые результаты (продукты);
- ▶ итоговый эффект, в том числе целевые показатели.

Результаты могут быть классифицированы следующим образом: непосредственные результаты (outputs); отложенные результаты (outcomes); долгосрочные изменения в обществе (impact). Дополнительно должен быть проведён анализ возможных негативных результатов проекта. Ключевая задача данного этапа — визуализировать трансформационный механизм в виде последовательной цепочки результатов, в том числе определяя допущения и сопутствующие риски. В качестве источников информации могут быть использованы:

- ▶ исследования и научная литература;
- ▶ ретроспективный анализ реализации программы;
- ▶ интервью с представителями академического сообщества, с исполнителями, вовлечёнными в реализацию данной программы, с благополучателями.

Для оценки и мониторинга достижения ключевых показателей эффективности необходимо переориентировать процесс сбора данных, которые должны позволить не только осуществлять оперативный мониторинг, но и оценивать достижение результатов.

Теория изменений активно применяется в оценке проектов Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко⁹ — на её основе разработана собственная система мониторинга и оценки программного портфеля, которая позволяет верифицировать достигнутые результаты; определять области для развития; планировать, анализировать и при необходимости корректировать направления работы, а также отслеживать результаты в динамике на долгосрочном и среднесрочном уровне. Теория изменений объясняет, как программа или проект фонда запускают цепочку промежуточных результатов, которые в конечном итоге приводят к видимым социальным эффектам среди целевой аудитории программы и в обществе в целом. Визуально теория изменений выглядит как схема с перечнем действий фонда, которые необходимы для достижения конечного результата (социального эффекта).

Система мониторинга и оценки встраивается как неотъемлемая часть в каждую инициативу фонда на стадии её разработки. Она охватывает всю деятельность в рамках соответствующей программы или проекта, включая работу партнёров и грантополучателей фонда. Система мониторинга и оценки программы (проекта) включает:

- ▶ показатели с описанием;
- ▶ методику определения их значений;
- ▶ распределение ответственности за сбор и передачу данных мониторинга;

⁹ Стратегия Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко 2023–2032, Москва, 2022, https://timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2022/09/ft_strategiya.pdf

- ▶ регулярность сбора и передачи данных;
- ▶ каналы передачи данных;
- ▶ механизмы верификации и анализа данных;
- ▶ форматы представления результатов мониторинга пользователям.

К числу позитивных изменений, которые произошли благодаря проекту «Добрый лёд», фонд относит¹⁰:

- ▶ 76 % родителей отмечают, что их дети приобрели умение работать в команде;
- ▶ 59 % родителей сообщили об улучшении дисциплины у детей;
- ▶ 57 % родителей отмечают, что у детей появилось больше друзей;
- ▶ 52 % детей отмечают, что благодаря хоккею они начали проявлять мужество и смелость;
- ▶ 42 % родителей уверены, что хоккей расширяет кругозор их детей;
- ▶ 40 % детей и 40 % родителей отмечают, что они стали проводить больше времени друг с другом благодаря хоккею.
- ▶ 24 % детей отмечают, что благодаря хоккею приобрели уверенность в себе, 23 % развили силу воли, 19 % развили мышление;
- ▶ 35 % тренеров и 25 % родителей уверены, что хоккей формирует среду единомышленников, сплочивает людей.

Пример применения теории изменений Фондом Тимченко представлен на рисунке 3. В российской практике теория изменений

¹⁰ <https://2021report.timchenkofoundation.org/>

также применялась в работе благотворительной организации «Лига мечты»¹¹ (ранее «Лыжи мечты» — таблица 6), благотворительного детского фонда «Виктория»¹², фонда «Навстречу переменам»¹³.

Из зарубежного опыта применения теории изменений в оценке спортивных проектов можно отметить практику:

- ▶ Великобритании:
 - » Модель оценки Sport England и кейсы её применения¹⁴;
 - » Теория изменений за 10 шагов¹⁵;
- ▶ Канады:
 - » Оценка программ Sport Canada за период 2015–2020 гг. (отдельные элементы теории изменений)¹⁶;
- ▶ Новой Зеландии:
 - » Модель оценки результатов¹⁷;
 - » Оценка программы He Oranga Poutama¹⁸.

¹¹ <https://ligamechty.ru/upload/iblock/097/097543a0ef5251bc9935d2e9cb68a73f.pdf>

¹² <https://victoriacf.ru/biblioteka-metodicheskikh-materialov-bdf-viktoriya-popolnilas-novy-m-izdaniem/>

¹³ <https://fond-navstrech.ru/chto-mi-delaem/programma-navstrech-impakt-startapam/>

¹⁴ Sport England evaluation framework, <https://evaluationframework.sportengland.org>

¹⁵ NPC. Theory of change in ten steps, <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps/>

¹⁶ Sport Canada. Grouped Evaluation of Sport Canada Programs 2015-16 to 2019-20, <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/corporate/publications/evaluations/grouped-evaluation-sport-canada-program.html#a3>

¹⁷ Sport New Zealand. Outcomes framework. Creating a sport NZ. Outcomes framework, <https://sportnz.org.nz/resources/sport-nz-outcomes-framework/>

¹⁸ Sport New Zealand. He Oranga Poutama: What we have learned. A report on the developmental evaluation of He Oranga Poutama, <https://sportnz.org.nz/media/3428/hop-what-we-have-learned-lr.pdf>

1. Чего мы хотим добиться

Сделать хоккей доступным для детей на малых территориях, раскрыть и развить их потенциал.

2. На чём мы фокусируемся в рамках программы

Создание дополнительных возможностей для развития детского дворового хоккея в малых городах и сёлах.

3. Что мы для этого делаем

Направление 1.

Формирование благоприятных условий для занятий спортом в регионах:

- ☉ Организация фестивалей, развивающих комплексов и соревнований.
- ☉ Организация обучения тренеров-общественников.

Направление 2.

Развитие доступной спортивной среды:

- ☉ Организация строительства, реконструкции и оснащения коробок.
- ☉ Предоставление хоккейной экипировки детям.
- ☉ Проведение конкурса развития детского хоккея в 4 ФО.

Дополнительно:

- ☉ Проведение PR-кампаний.
- ☉ Проведение профильных исследований.
- ☉ Конференции, круглые столы.

3. Социальный эффект (impact)

1. Доля опрошенных жителей малых городов и сельской местности, которые стали участниками программы, сообщают о положительных изменениях в своей жизни (например, об улучшении своего физического, психологического и эмоционального самочувствия, о росте своей вовлечённости в жизнь общества, о появлении организованного досуга у детей, о появлении наставника для детей в виде тренера-общественника).
2. Доля детей, тренеров и родителей, проживающих в населённых пунктах, где реализуется программа, и сообщают о том, что вовлечение детей в проекты фонда благоприятно сказывается на их развитии, социализации, особенно детей в тяжёлых жизненных ситуациях, в малых городах и сёлах.
3. Доля опрошенных жителей регионов и администрации (позитивные отклики), сообщают о положительной роли тренера-общественника на селе.
4. Объём привлечённого софинансирования участниками проекта.

2. Результаты поддержанных проектов (outcomes)

1. Количество тренеров и родителей, сообщивших о том, что дети стали более коммуникабельными, доброжелательными, физически сильными и здоровыми.
2. Количество детей, которые стали заниматься хоккеем (из числа новых детей), из них детей, находящихся в трудной жизненной ситуации.
3. Количество хоккейных и околохоккейных мероприятий, проведённых в регионе самостоятельно (например, фестиваль «Люблю папу, маму и хоккей»).
4. Количество выездов на соревнования, хоккейные мероприятия непрофессиональных хоккейных команд (мероприятия «Доброго льда», «Золотой шайбы» и др.).
5. Количество обученных тренеров, сообщивших об использовании и внедрении полученных знаний в организацию рабочего процесса (тренерского, организационного).
6. Количество тренеров-общественников, поступивших на иные образовательные курсы в области хоккея (например, ВШТ).
7. Объём привлечённого софинансирования участниками проекта.

1. Прямые результаты (outputs)

1. Количество проведённых спортивно-массовых мероприятий.
2. Количество детей, принявших участие в мероприятиях программы (в т. ч. детей, находящихся в трудной жизненной ситуации).
3. Количество поступивших заявок на конкурс развития детского хоккея «Добрый лёд».
4. Количество выданных грантов по конкурсу.
5. Количество обученных тренеров-общественников (в т. ч. получивших сертификаты).
6. Количество модернизированных хоккейных коробок.
7. Количество детей, получивших спортивный инвентарь и экипировку.
8. Количество публикаций в СМИ.

Источник:
презентация программы «Добрый лёд»

Рисунок 3. Пример применения теории изменений Фондом Тимченко для оценки программы «Добрый лёд» (в соответствии со стратегией фонда до 2023 года)

Таблица 6. Теория изменений проекта «Лига мечты». Социальные эффекты и воздействия

ЦА	Действия	Охват ЦА	Удовлетворенность ЦА	Новые навыки и представления ЦА	Новое поведение ЦА	Новая жизнь ЦА	Изменения обществе
Дети, взрослые и пожилые люди с ОВЗ	1) Открыли 12 новых региональных центров «Лига Мечты» 2) Внедрили новую методику по скалолазанию 3) Протестировали новые методики по творчеству и водным видам 4) Провели спортивные инклюзивные смены 5) Привлекли финансирование на занятия и оборудование	В регионах присутствия — 2%, в целом по стране — 1%	Высокая	1) Новые навыки в спорте, привождение к улучшению координации, баланса, походки, управления ногами, руками, скоординированности тела 2) Новые навыки в жизни: общение, повторение инструкций, когнитивные навыки, проявления эмоций 3) Вера в себя, повышение уверенности в себе, в своих возможностях, постановка новых целей	1) Регулярные занятия увлекательным спортом, который «реабilitирует» 2) Переход в спортивные секции 3) Участие в соревнованиях и ВУЗы 5) Регулярное интересное общение за пределами своей семьи	Активная наполненная жизнь с планами на будущее	Люди с ОВЗ становятся активными, счастливыми, удовлетворенными членами общества, способны реализовать свои способности и таланты, найти свой путь к профессии и жизни
Родители детей с ОВЗ	1) Создали методику для проведенных занятий дома 2) Открыли YouTube-канал «Лига Мечты»	В регионах присутствия — 2%, в целом по стране — 1%	Очень высокая	1) Спорт помогает реабилитации ребенка 2) Инвалидность — это не конец света	1) Начинают сами заниматься спортом 2) Ищут способы для самореабilitации 3) Открывают центры «Лига Мечты», начинают свое дело	1) Появляется больше уверенности в завтрашнем дне своего ребенка 2) Повышается личная ресурсность 3) Переходят из состояния «жизненности» к активной жизненной позиции 4) Строят карьеру в социальной сфере	Расширение круга активных родителей с повышением возможностями для личного развития
Спортивные инструкторы и тренеры	1) Создали три новые методики 2) Провели 28 тренингов 3) Создали информационные видеоматериалы	5%	Высокая	1) Приобретают навыки общения и работы с людьми с ОВЗ	1) Начивают работать с другой целевой аудиторией программ «Лига Мечты» 3) Повышают свою квалификацию	1) Появляется дополнительный доход 2) Появляется новая мотивация	Появляются профессионалы в массовом спорте, готовы работать с людьми с ОВЗ
Социальные предприниматели	1) Первые создали просветительские видеоматериалы 2) Создали три новые методики	5%	Высокая	Знают, как открыть региональный центр «Лига Мечты» и наладить в нем работу	1) Открывают региональные центры «Лига Мечты» 2) Открывают новые программы «Лига Мечты» в своих центрах для повышения доступности спорта, разнообразия и повышения реабилитационного эффекта	Реализуют предпринимательский потенциал в социальной сфере	Появляется больше возможностей для развития и реабилитации людей с ОВЗ
Широкая аудитория	1) Создали новую социальную рекламу 2) Открыли YouTube-канал «Лига Мечты»	3%	Высокая	1) Осознают важность спорта для реабилитации людей с ОВЗ 2) Начинают больше эмоционально принимать людей с ОВЗ, перестают их бояться	1) Делают пожертвования 2) Становятся волонтерами 3) Меняют свое отношение к людям с инвалидностью	Становятся более социально-ответственными	Люди с ОВЗ получают больше поддержки от общества для личного развития и общения

ЦА — целевая аудитория
Источник: «Лига мечты», годовой отчет 2020, <https://ligamechty.ru/upload/iblock/097/097543a0ef5251bc9935d2e9cb68a73f.pdf>

Таким образом, теория изменений даёт возможность включения в матрицу оценки целевых индикаторов и способов их верификации. Каждый такой индикатор состоит из четырёх составляющих: целевая аудитория, цель, качественный и временной порог (IEMS Сколково, 2021). Однако она требует дополнительной разработки таких метрик эффективности и представляет собой, скорее, не инструмент оценки, а подход к описанию её результатов, направленный на формирование правильных акцентов для всех стейкхолдеров. Данный инструмент, безусловно, помогает систематизировать представление о проекте и, возможно, скорректировать его реализацию,

но не позволяет сформировать самостоятельный подход к оценке. При этом задействованные этапы во многом дублируют методологию SROI, которая представляет более комплексный подход, обеспечивающий монетарную оценку, что облегчает принятие решений и позволяет проводить сравнительный анализ нескольких программ или проектов. Мало того, теория изменений активно применяется в рамках SROI-моделей, что подтверждает более широкие возможности последних.

Итоги обзора методов оценки эффективности социальных проектов систематизированы в таблице 7.

Таблица 7. Сравнение методов оценки эффективности социальных проектов

Возможности, которые предоставляют методы оценки, и их сложность	Методы оценки	Сбалансированная система показателей	BACO	Анализ «затраты-выгоды»	SROI	Рейтинговые модели	Экспертная оценка	Теория изменений
Монетарная оценка		нет	да	да	да	нет	нет	нет
Единая итоговая метрика		нет	да	да	да	да	нет	нет
Сравнение нескольких проектов		нет	да	да (?)	да	да	нет	нет
Оценка различных аспектов (влияния) проекта		да	нет	да	да	да	да	да
Анализ причинно-следственных связей, определяющих создание конечной ценности		нет	нет	да	нет	да	нет	да
Оценка нескольких периодов и формирование оценки проекта в целом		да	нет	да	да	да	нет	да (?)
Формирование прогноза		да (?)	нет	да	да	нет	нет	нет
Сложность (1 — очень просто, 5 — очень сложно)		2	3	4	5	4	1	2

(?) означает невозможность дать однозначный ответ
Источник: составлено авторами

КОНЦЕПЦИЯ «СПОРТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ». ЭФФЕКТЫ, ФОРМИРУЕМЫЕ ЗА СЧЁТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА

Спорт для развития. Позитивные эффекты социального спорта

Социальный спорт — комплекс практик, которые позволяют решать социальные задачи посредством вовлечения людей в занятия физической активностью и массовым спортом¹⁹. Данная категория базируется на концепции «Спорт для развития» (Sport for development), зародившейся ещё в середине прошлого века. Первым учёным, сформировавшим её теоретическую основу, был Allport (1954), который предположил, что контакты между различными группами людей с различными характеристиками, включая пол, этническую принадлежность и расу, являются наиболее эффективными средствами против расизма, предрассудков и дискриминации.

Основываясь на этой теоретической базе, Lygas (2011) предполагает, что спортивные инициативы могут способствовать личному развитию и социальным изменениям за счёт использования нетрадиционных методов управления и сочетания спорта с культурными и образовательными мероприятиями (Beedy, 1997; IOC, 1994; UN, 2003). Концепции «Спорт для развития» посвящено большое число аналитических порталов, например: Sport for development²⁰ и Sport and development²¹, а также исследований таких глобальных организаций, как UNICEF (2019, 2021) и ООН (2003), отмечающих, что спорт вдохновляет и объединяет людей во всём мире — независимо от языка, пола

или религии. В 2003 году спорт был признан на международном уровне резолюцией ООН 58/5 как «средство содействия образованию, развитию, здоровью и миру». Позднее роль спорта была расширена в контексте устойчивого развития и следующих целей:

- ▶ достижение мира;
- ▶ поощрение терпимости и взаимного уважения;
- ▶ расширение прав и возможностей женщин и молодёжи, отдельных лиц и сообществ;
- ▶ достижение целей в области здравоохранения, образования и социальной интеграции.

Bartlett и Straume (2008) относят к концепции «Спорт для развития» все виды организованной физической активности, которые могут служить инструментом развития и мира. Levermore и Veacom (2009) используют её в контексте международного развития. Spaaij (2009) отмечает, что термин «спорт для развития» отражает разнообразие и сложность социального воздействия спорта, выделяя представление о спорте как о средстве личных и социальных изменений. Направления влияния спорта на общество в целом можно обобщить через цели устойчивого развития ООН (таблица 8).

Эффекты, формируемые спортом, могут быть разделены на две большие группы: социальная сфера и экономика.

¹⁹ Благотворительная программа «Сила спорта».
<https://fondpotanin.ru/activity/sila-sporta/>

²⁰ <https://www.sport-for-development.com/home>

²¹ <https://www.sportanddev.org/en>



Таблица 8. Взаимосвязь спорта и целей устойчивого развития ООН

Цель устойчивого развития ООН	Взаимосвязь со спортом
Хорошее здоровье и благополучие (цель 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Спорт для здоровья и благополучия. ▶ Спорт для гендерного равенства. ▶ Расширение прав и возможностей всех женщин и девушек.
Качественное образование (цель 4)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Качественное физическое воспитание в школах (Quality physical education — QPE). ▶ Спорт для здоровья и благополучия всех. ▶ Спорт для гендерного равенства. ▶ Расширение прав и возможностей всех женщин и девушек. ▶ Спорт для качественного образования и обучения на протяжении всей жизни. ▶ Спорт для экономического роста и поддержки занятости.
Гендерное равенство (цель 5)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Спорт для гендерного равенства. ▶ Расширение прав и возможностей всех женщин и девушек. ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Спорт для качественного образования и обучения на протяжении всей жизни. ▶ Спорт для экономического роста и поддержки занятости. ▶ Нарастивание управленческого потенциала в спорте.
Достойная работа и экономический рост (цель 8)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Спорт для экономического роста и поддержки занятости. ▶ Вклад спорта в промышленное производство, транспорт и туризм. ▶ Спорт для качественного образования и обучения на протяжении всей жизни. ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Нарастивание управленческого потенциала в спорте.
Уменьшение неравенства (поддержка социально уязвимых и малообеспеченных — цель 10)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Спорт для мирного, инклюзивного и справедливого (равного) общества. ▶ Физическая культура для мальчиков и девочек. ▶ Спорт для качественного образования и обучения на протяжении всей жизни. ▶ Спорт для гендерного равенства. ▶ Расширение прав и возможностей всех женщин и девушек. ▶ Нарастивание управленческого потенциала в спорте.
Устойчивые города и населённые пункты (цель 11)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Спорт для устойчивого развития общества, внедрение концепции экологически чистого потребления. ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Спорт для мирного, инклюзивного и справедливого (равного) общества.
Ответственное потребление и производство (переработка отходов — цель 12)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Нарастивание управленческого потенциала в спорте. ▶ Спорт для здоровья и благополучия всех. ▶ Спорт для устойчивого развития общества, внедрение концепции экологически чистого потребления.
Борьба с изменением климата (цель 13)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Спорт для устойчивого развития общества, внедрение концепции экологически чистого потребления.
Мир, правосудие и эффективные институты (цель 16)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Спорт для качественного образования и обучения на протяжении всей жизни. ▶ Спорт для экономического роста и поддержки занятости. ▶ Нарастивание управленческого потенциала в спорте.
Партнёрство (с государством) в интересах устойчивого развития (цель 17)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Спорт для экономического роста и поддержки занятости. ▶ Спорт для устойчивого развития общества, внедрение концепции экологически чистого потребления. ▶ Инклюзивный доступ к спорту для всех. ▶ Влияние спорта на улучшение взаимоотношений внутри правительств, а также между правительствами. ▶ Спортивное партнёрство между правительствами и гражданским обществом. ▶ Нарастивание управленческого потенциала в спорте.

Источник: составлено авторами на основе Commonwealth Secretariat, 2019

Для измерения влияния спорта по направлениям, представленным в таблице 8, был предложен ряд показателей: (Commonwealth Secretariat, 2019):

1. % достаточно физически активного населения.
2. % вклада спорта, фитнеса и активного отдыха (массового спорта) в ВВП.
3. % населения, сообщившего, что занятия спортом, фитнесом и активным отдыхом положительно влияют на респондента, его семью или общество.
4. % целей национальной политики в области спорта, которые соответствуют приоритетным задачам устойчивого развития.
5. % населения, которое регулярно занимается спортом, фитнесом и активным отдыхом.
6. % общеобразовательных организаций, сообщивших о полном/частичном выполнении рекомендаций концепции качественного физического воспитания.
7. % учащихся общеобразовательных организаций, сообщивших о выполнении минимального количества физических упражнений, а именно — 120 минут/180 минут в неделю в зависимости от класса.
8. % женщин, активно занимающихся спортом, фитнесом и активным отдыхом.
9. % лиц с инвалидностью, активно занимающихся спортом, фитнесом и активным отдыхом.

10. Годовое процентное изменение: 1) углеродного следа и 2) уровня утилизации, формируемых: а) крупными спортивными сооружениями и б) спортивными мероприятиями национального уровня.
11. % финансируемых национальных спортивных организаций, которые приняли официальную политику защиты честности спорта и участников соревнований.
12. % расходов национального бюджета, предназначенных для инвестиций в развитие спорта, физического воспитания и физической активности, соответствующих принципам устойчивого развития.
13. % руководящих позиций (президенты, члены правления, директора) в спортивных организациях, занимаемых женщинами.
14. % национальных спортивных организаций, финансирующих программы развития физической культуры и спорта для людей с ограниченными возможностями.
15. %: 1) крупных спортивных сооружений и 2) мероприятий национального уровня, реализующих политику повышения устойчивости к изменению климата и снижения выбросов парниковых газов.
16. % занятых в сфере спорта, оздоровления и отдыха (досуга).
17. % государственных расходов на спорт.
18. % площади застройки городов, которая является открытым пространством для спорта, досуга и активного отдыха.

Социальная сфера

В академических исследованиях доказано, что спорт оказывает позитивное влияние сразу по нескольким направлениям. Так, Маспiven и др. (2019) на основе 20 исследований, опубликованных в период с 2003 по 2018 год, выявили положительные результаты в отношении образования, занятости, культуры, социального и эмоционального благополучия, жизненных навыков и снижения уровня преступности. Также были обнаружены некоторые доказательства увеличения посещаемости школы и повышения самооценки, а также улучшения культурных связей и ценностей.

Felfe и др. (2016) в своём исследовании показали положительное влияние спорта на формирование дружеских связей и улучшение психического здоровья немецких детей. К аналогичным выводам, полученным уже применительно к Перу, пришли Pawlowski и др. (2016). Также авторы обнаружили значительное влияние занятий в спортивных группах на субъективное состояние здоровья и показатель социального капитала (воспринимаемая поддержка друзей в трудные времена).

Регулярные занятия спортом также положительно влияют на социальный капитал подростков благодаря волонтерству, помощи друзьям и гражданской активности. Развиваются эти эффекты преимущественно в спортивных клубах (Schuttoff и др., 2018).

В исследовании Mansfield (2017) доказано положительное влияние йоги на снижение чувства беспокойства, депрессии, гнева, улучшение внимания и общего субъективного благополучия. Также йога улучшает общее настроение и положительно влияет на самооценку. Кроме того, в данной работе содержатся следующие выводы:

- ▶ аэробика и хип-хоп приводят к улучшению настроения по сравнению с катанием на коньках и общей физической подготовкой;
- ▶ обучение танцам снижает уровень депрессии.

Занятия в спортивных секциях также положительно влияют на самооценку здоровья и на самочувствие. При этом эффекты во многом зависят от того, занимались ли люди спортом до этого и как часто они это делали (Skrok и др., 2019). В свою очередь, одним из факторов, влияющих на занятия спортом, может быть уровень образования, что связано с осознанием необходимости инициировать физическую активность (Scheerder и Vos, 2011). Bartlett и Straume (2008) пришли к противоположным выводам, заключив, что спортивная активность является самоусиливающимся процессом и ни возраст, ни уровень образования существенно на неё не влияют.

Downward и др. (2014) на основе данных Евробарометра за 2009 год исследовали факторы, влияющие на физическую активность. В дополнение к изучению социально-демографических и экономических критериев, образа жизни, в статье также рассматривается влияние мотивационных факторов, наличие спортивной инфраструктуры и государственная поддержка. При этом авторы разделяли тех, кто никогда не занимался спортом, и тех, кто не делал этого во время исследования. Результаты показывают, что на решение заниматься спортом и на частоту занятий мужчин и женщин влияют разные факторы. Из этого авторы делают вывод о необходимости применения чёткой государственной политики, направленной на привлечение новых и удержание существующих участников. Например, на женщин больше влияет потребность повысить самооценку, а на мужчин — возможность социальной интеграции. Обеспечение

спортивными сооружениями имеет большее значение для мужчин, а вероятность участия женщин в занятиях спортом снижается в зависимости от числа взрослых и детей в семье.

Исследование Lechner и Downward (2013) показало, что занятия спортом способствуют росту заработка мужчин и женщин всех возрастов более чем на 10 %, а также увеличению шансов на трудоустройство для молодёжи. Для мужчин и в гораздо меньшей степени для женщин занятия спортом также снижают вероятность безработицы.

Kunz (2009) рассматривала спорт как новаторский инструмент поддержки психосоциальной реабилитации после стихийных бедствий и конфликтов. Проект «Спорт и игра для травмированных детей и молодёжи», реализованный Швейцарской академией развития после землетрясения в Баме (Иран), стал пилотным проектом в этой области. Положительные эффекты проекта были выявлены как на групповом, так и на индивидуальном уровне. Однако автор относит их не только к влиянию спорта. Полученные данные свидетельствуют о том, что основную роль в создании благоприятной среды сыграли тренеры и их усилия. Более подробный обзор литературы, посвящённой спорту на благо мира (sport for peace development) и соответствующим проектам, содержится в работе Clarke и др. (2021).

Занятия спортом способствуют социальной интеграции и снижению уровня преступности (Collins и Kay, 2002; Nicholls, 2007). Монетарная оценка этих эффектов представлена в отчёте Laureus Sport for Good Foundation (2012), который будет рассмотрен более подробно в соответствующем разделе.

Большой блок работ связан с оценкой влияния спорта на здоровье. Так, имеющиеся данные свидетельствуют о том, что физическая активность повышает

работоспособность сердечно-сосудистой и дыхательной систем (Nocson и др., 2008); улучшает мышечную силу, здоровье костей и способствует борьбе с раком (Warburton и др., 2007; Bauman и др., 2005); улучшает метаболическое здоровье, например, за счёт снижения заболеваемости диабетом II типа (Gill и Cooper, 2008), помогает в борьбе с депрессией (Chalder и др., 2012). Аналогичные выводы содержатся в исследованиях O'Donovan и др. (2010) и Humphrey и др. (2013), которые обнаружили, что физическая активность снижает заболеваемость диабетом, астмой, артритом, помогает в лечении сердечно-сосудистых заболеваний и повышает общее состояние здоровья.

Krustrup и Parnell (2020) исследовали влияние футбольных тренировок на сердечно-сосудистую, метаболическую и костно-мышечную системы применительно к конкретным целевым группам населения (например, дети, больные диабетом 2 типа, онкологические больные, люди с психическими расстройствами, социально обездоленные и пожилые люди).

Dallmeyer и др. (2020) изучили взаимосвязь между физической активностью и наличными расходами на здравоохранение (ООРС — out-of-pocket costs) пожилых людей в Европе. В среднем годовое экономическое бремя (более высокие наличные расходы) составило около 211,88 евро. Самая высокая нагрузка наблюдалась в Португалии (578,65 евро) и Швейцарии (395,06 евро). Самый низкий показатель ООРС в Словении (67,66) и Нидерландах (104,17). Авторы пришли к выводу, что для людей, физически активных один раз в неделю, годовой ООРС снижается на 17,7 % по сравнению с тем, кто не занимается физической культурой. При физической нагрузке более одного раза в неделю этот эффект снижается до 15,3 %, а при физической нагрузке реже одного раза в неделю — до 12,7 %. Эффект от всех трёх мер физической активности

значительно выше у мужчин по сравнению с женщинами. Различное влияние физической активности на расходы подчёркивает необходимость инициатив, учитывающих специфические характеристики пожилых людей.

Важный эффект спорта связан с общим уровнем благополучия, счастья и восприятия внешнего мира (wellbeing). В основе этой категории лежит экономическая теория оценки благосостояния, разработанная Джоном Хиксом и его коллегами (Hicks и Allen, 1934). В ней говорится, что ценность товара или услуги субъективна и должна отражать полезность, которую люди извлекают из них, а её денежная стоимость — фиксировать изменение полезности или благополучия человека в результате получения или потребления блага.

Fujiwara и др. (2014) в своей работе для монетарной оценки влияния спорта на уровень благополучия используют метод нерыночной оценки (non-market valuation), в котором используются отчёты людей о замещении денег любым другим товаром. Этот метод позволяет увидеть, сколько денег потребуется для поддержания постоянного уровня благополучия без определённого блага, которое может быть измерено в условных единицах, например, индексных пунктах. Например, допустим, что снижение уровня преступности на 20 % увеличивает благополучие человека на один индексный пункт. Если нам известно, что увеличение дохода семьи на 5000 фунтов стерлингов в год также увеличивает благополучие на один индексный пункт, то мы можем заключить, что 20-процентное снижение преступности можно оценить в 5000 фунтов стерлингов в год. Важно отметить, что значения, полученные с использованием данного метода, не следует рассматривать как фактические суммы, которые люди готовы платить, — респондентов не спрашивали об их предпочтениях.

Fujiwara и др. (2014) использовали крупные национальные базы данных и с помощью регрессионного анализа определяли, насколько важен тот или иной фактор в чьей-то жизни, не прося людей указать его значение. Категорию благополучия авторы трактуют как удовлетворённость жизнью, формируемую следующими переменными:

- ▶ семейный доход;
- ▶ состояние здоровья;
- ▶ семейное положение;
- ▶ статус занятости;
- ▶ социальные отношения;
- ▶ пол;
- ▶ дети и иждивенцы, включая обязанности по уходу;
- ▶ возраст;
- ▶ жильё;
- ▶ волонтерство;
- ▶ географический регион;
- ▶ черты характера (по возможности).

Результаты расчётов показали, что рост благополучия одного человека, занимающегося спортом, оценивается в сумму от 740 до 1600 фунтов стерлингов в год в зависимости от вида физической активности (командные и индивидуальные виды спорта, отдельно выделяется плавание).

Downward и Raschute (2011) исследовали влияние занятий спортом на индивидуальное благополучие с помощью данных, полученных через опрос. Также собиралась следующая информация:

- ▶ занимались ли респонденты спортом в течение последних 12 месяцев и за последние 4 недели до интервью;
- ▶ как часто респонденты занимались спортом;
- ▶ длительность занятий спортом.

Уровень благополучия измерялся с помощью вопроса: «Суммируя все обстоятельства, насколько, по вашему мнению, вы счастливы?» Респонденты должны были присвоить этому вопросу значение от 1 до 10, где «1» — крайне несчастлив, а «10» невероятно счастлив. Результаты показали, что в среднем человек оценивает участие хотя бы в одном виде спорта примерно в 19 000 фунтов стерлингов в год, причём эта цифра возрастает примерно до 23 000 фунтов стерлингов, если участие в каком-либо виде спорта имело место в течение последних четырёх недель.

Одним из важных позитивных эффектов спорта является укрепление семей. Так, Hill (1988) выявил связь между совместным досугом и более низким уровнем разводов. Zabriskie и McCormick (2001) обнаружили, что различные виды семейного досуга способны укрепить семейные связи и позволяют семье лучше адаптироваться к новым ситуациям. К похожим выводам пришли Orthner и Mancini (1991). Положительные эффекты также включают повышенное чувство гордости за детей (Kau, 2000) и социализацию родителей (Dorsch и др., 2009). Zabriskie и McCormick (2001) указали на улучшения по таким категориям, как семейная близость и семейное общение.

Положительные эффекты влияния спорта на социальную сферу хорошо обобщены, и главное — количественно измерены в работе Davies и др. (2019):

1. Спортсмены на 14,1 % чаще сообщают о хорошем здоровье, чем те, кто не занимается спортом. В том числе занятия

спортом и физические упражнения умеренной интенсивности у взрослых снижают риск:

- » ишемической болезни сердца и инсульта у активных мужчин и женщин в среднем на 30 % (от 11 до 52 %);
- » развития рака молочной железы у активных женщин на 20 % (от 10 до 30 %);
- » развития рака толстой кишки на 24 %;
- » развития сахарного диабета 2 типа на 10 %;
- » развития деменции на 30 % (диапазон 21–52 %).

2. Занятия спортом приводят к повышению уровня образования на 1 % (11–18 лет).
3. Выпускники, которые занимаются спортом в университете, зарабатывают в среднем на 18 % в год больше, чем те, кто этого не делает.
4. Занятия спортом приводят к снижению криминальных инцидентов на 1 % среди мужчин в возрасте 10–24 лет.
5. Занятия спортом связаны с более высоким субъективным благополучием.
6. Волонтерство связано с улучшением индивидуального субъективного благополучия и большей удовлетворённостью жизнью. Время, потраченное волонтерами, по стоимости эквивалентно среднему почасовому заработку.

К похожим выводам пришли исследователи из Новой Зеландии²²:

²² Sport New Zealand. The value of sport, <https://sportnz.org.nz/resources/the-value-of-sport/>

- ▶ занятия физической культурой и спортом снижают риск сердечно-сосудистых заболеваний (7,9%), диабета второго типа (9,8%), деменции (7,7%), рака груди (13,1%), рака желудка (14,1%);
- ▶ 84% опрошенных согласились с тем, что занятия спортом помогают привить такие важные жизненные навыки, как работа в команде и сотрудничество;
- ▶ для новозеландцев, которые занимаются спортом, уровень благополучия возрастает на 59%;
- ▶ спорт помогает развить социальные навыки и найти новых друзей (в том числе для мигрантов);
- ▶ спорт высших достижений помогает привить чувство гордости за страну и вносит вклад в национальную идентичность;
- ▶ спорт и активный отдых ежегодно обеспечивают 53 тысячи рабочих мест и вклад в ВВП на сумму 4,9 млрд долл.

Экономика

Помимо рассмотренных социальных эффектов, массовый спорт может оказывать существенное влияние и на экономику. Ещё в 2006 году Европейская комиссия создала рабочую группу «Спорт и экономика», которая разработала подход к определению экономической деятельности, связанной со спортом (European Commission, 2012, 2018). В 2012 году вклад спорта в валовой внутренний продукт (ВВП) составил 279,7 млрд евро, или 2,12% от общего ВВП в ЕС. Кроме того, к спорту можно отнести 5,67 млн работников, что составляет 2,72%. Иными словами, каждый 47-й евро и каждый 37-й работник в ЕС были напрямую связаны со спортом. С точки зрения вклада, крупнейшими секторами стали образование (51,2 млрд евро, около

1 111 000 сотрудников), спортивные услуги (42,1 млрд евро, 749 000 сотрудников), государственное управление (32,2 млрд евро, 503 000 сотрудников), гостиничные и ресторанные услуги (23,2 млрд евро, почти 586 000 сотрудников) и розничная торговля (19,9 млрд евро, почти 587 000 сотрудников). Только на эти пять секторов приходится 1,29% ВВП ЕС и 1,70% занятости.

Данные цифры были получены с помощью таблиц «затраты-выпуск» для спорта, основанных на национальных вспомогательных (спутниковых) спортивных счетах (Sport Satellite Accounts). Модели «затраты-выпуск» представляют собой системы линейных уравнений, каждая из которых описывает структуру экономики и отношения между её различными секторами. Спутниковый спортивный счёт фильтрует национальные счета по видам деятельности, имеющим отношение к спорту, и позволяет явно отображать всю связанную со спортом экономическую деятельность. Например, производство спортивной обуви является частью «текстильных изделий, одежды, кожи и сопутствующих товаров». Вспомогательные счета спортивных товаров содержат отдельные секторы по спортивной обуви, что позволяет проводить предметный анализ.

Система спутниковых спортивных счетов включает все экономические эффекты (валовое внутреннее производство, добавленную стоимость и занятость), обусловленные любой связанной со спортом деятельностью, производимой различными секторами экономики. Соответственно, она учитывает все экономические эффекты спорта, которые не включены в национальные счета.

Также в расчётах были использованы косвенные мультипликаторы, которые показывают:

- ▶ какой спрос на промежуточные ресурсы был простимулирован спортом,

например, на душевые кабины для плавательных бассейнов или кожу для сидел;

- ▶ изменение основного капитала в результате инвестиций в спорт, например, специальное режущее оборудование для производства корпусов спортивных лодок;
- ▶ эффекты дохода — доходы, связанные со спортом, позволяют тем, кто работает в спортивной индустрии, увеличить потребительские расходы.

Эффект мультипликатора объясняется тем, что каждый бизнес нуждается в незавершённой продукции, а также в сырье и материалах других секторов для производства своей продукции и/или услуг. Мультипликаторы показывают, сколько продукции других отраслей необходимо для производства определённого товара. Например, для производства спортивного автомобиля требуются сиденья, для которых нужен текстиль и т. д. Величина мультипликаторов в первую очередь зависит от структуры экономических связей исходного сектора с остальными отраслями. Чем больше секторов взаимосвязано, тем выше множители. Применение множителей к прямым эффектам порождает косвенные эффекты. Если, например, футбольный стадион стоит 30 млн евро (прямой эффект), а строительный сектор сообщает о мультипликаторе 1,8, косвенный эффект будет равен $(1,8 - 1,0) \times 30$, то есть 24 млн евро. Следует учитывать, что в цепочке поставок участвуют национальные предприятия, а также зарубежные страны, но первичные эффекты для страны зависят только от стоимости с поправкой на импорт.

Общая добавленная стоимость сектора представляет собой разницу между объёмом производства и затратами, необходимыми для создания этого производства.

В части экономических эффектов также нужно учитывать затраты занимающихся спортом на приобретение экипировки, оплату занятий в секциях, путешествия на соревнования (оплата билетов, питания, проживания). Кроме того, существенный эффект может быть сформирован за счёт роста коммерческих показателей (спонсорских поступлений) проектов, привлекающих аудиторию.

Важным эффектом многих спортивных проектов является развитие территорий (EU, 2020):

- ▶ стимулирование деловой активности;
- ▶ создание местных рабочих мест (в том числе косвенно через строительные проекты);
- ▶ повышение привлекательности и положительное влияние на имидж территорий;
- ▶ вклад в инновации и развитие информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) со спортивным содержанием;
- ▶ экономическая мобильность населения.

В контексте развития территорий следует отметить целый блок исследований, посвящённых оценке экономического эффекта, формируемого крупными спортивными соревнованиями: Гуреева, Солнцев (2014), Baade и Matheson (2004), de Nooij и др. (2013), Preuss (2007), Maennig и Zimbalist (2012).

Негативные эффекты

В многочисленных исследованиях доказано, что спорт генерирует и негативные эффекты. Так, достаточно хорошо известно, что физическая активность может стимулировать употребление алкоголя (Lisha и др., 2011). Многие исследования указывают на более высокий уровень употребления алкоголя среди спортсменов по сравнению со сверстниками, не занимающимися лёгкой атлетикой (Leichtner и др., 1998). Распространённое объяснение заключается в том, что спортсмены празднуют свои победы (или переживают неудачи), а объединение в команды поощряет такое поведение (Leasure и др., 2015). В результате среди людей, занимающихся спортом, показатели рискованного употребления алкоголя выше среднего (Smothers, Bertolucci, 2001). Lisha и др. (2011) указывают, что эта связь наиболее сильна у мужчин (особенно до 50 лет и интенсивно тренирующихся).

Также спорт может негативно сказываться на экологии, в том числе за счёт увеличения выбросов вредных веществ. Так, например, Loewen и Wicker (2021) выяснили, что поездки футбольных болельщиков на матчи Бундеслиги в сезоне-2018/2019 сформировали углеродный след в размере 369 765,2 тонны в эквиваленте двуокиси углерода (CO₂), из которых 70 % приходится на автомобильные перевозки. В денежной оценке это соответствует 9,2 млн евро. Аналогичное исследование было проведено и в отношении занимающихся физической культурой. Wicker (2019) опросила взрослых людей в Германии и попросила сообщить о своих поездках, связанных с занятиями спортом, включая поездки в контексте регулярных (еженедельных) занятий, спортивных соревнований/турниров, тренировочных сборов. Ежегодный углеродный

след оценивался с использованием информации о расстояниях поездок и транспортных средствах. Результаты показали, что среднегодовой углеродный след составляет 844 кг выбросов в эквиваленте углекислого газа, при этом индивидуальные виды спорта обеспечивают больше выбросов, чем командные.

Ещё один негативный эффект — это агрессия, оскорбительное поведение и насилие в отношении участников соревнований и судей. В качестве примера можно привести инцидент, когда бывший капитан сборной России по футболу Роман Широков избил арбитра Никиту Данченкова во время любительского турнира «Московский кубок селебрити»²³. Dawson и др. (2022) изучали влияние жестокого обращения на решение официальных лиц матча покинуть свою работу. На основе опросов футбольных судей во Франции и Нидерландах авторы исследовали факторы, связанные со словесными и физическими оскорблениями в адрес судей, а также связь этих оскорблений с намерениями судей уйти из профессии.

В части влияния спорта на отношения внутри семьи также отмечают и негативные эффекты. В частности, исследователи выделяют высокие расходы семей на занятия спортом (Kay, 2000; Dixon и др., 2008; Hellstedt, 1995). Помимо финансовых обязательств, растут и временные затраты. Kay (2000) отмечает, что потребность в занятиях спортом влияет на распорядок дня и вызывает изменения в планах отпусков и графике работы. Негативные последствия могут включать усиление стресса и беспокойства (O'Rourke и др., 2011),

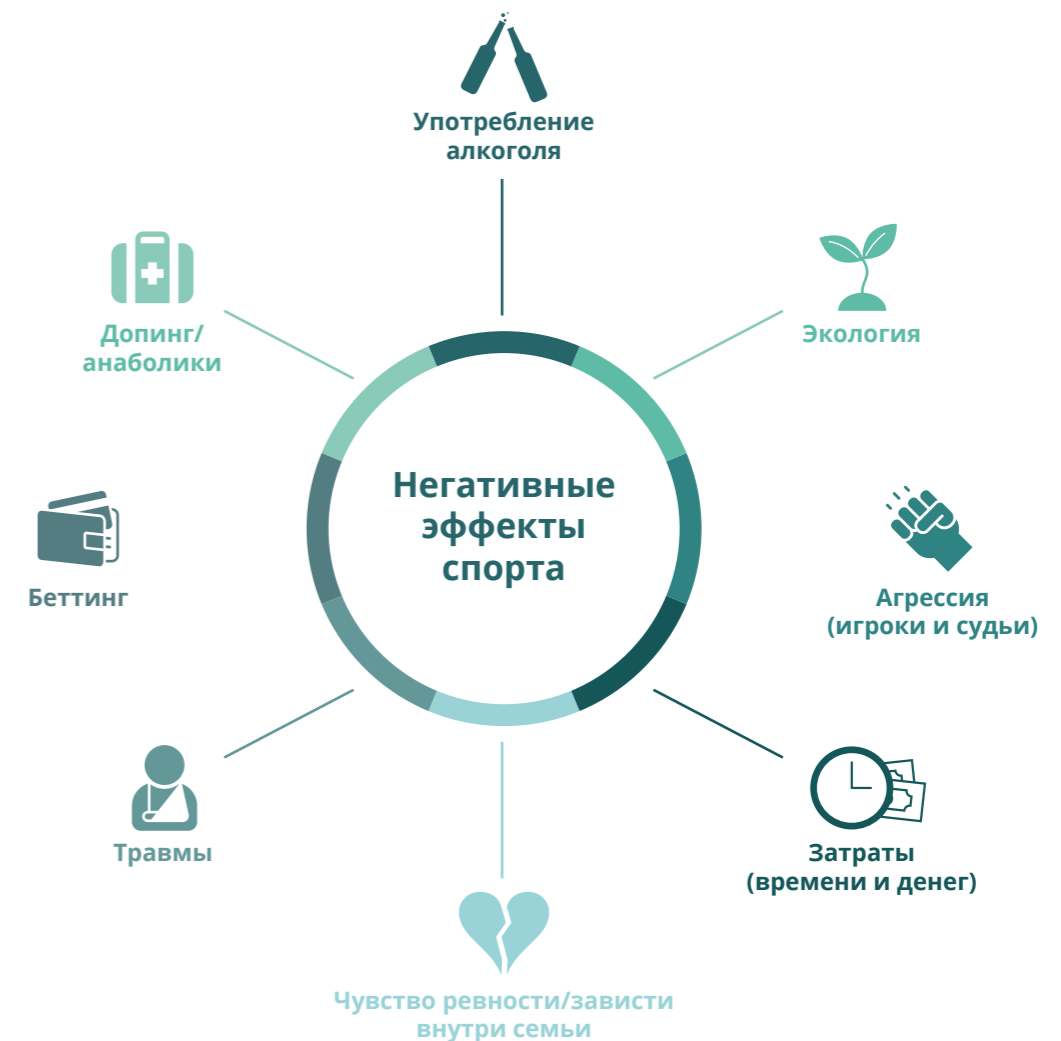
²³ <https://sportrbc.ru/news/5fe5d56a9a7947e4123b977e>

а также снижение самооценки и травмы (Fraser-Thomas и др., 2008; Kay, 2000). Также отмечается чувство ревности и обиды или нехватка времени для других занятий (Côté, 1999). Kay (2000) обнаружил, что некоторые дети, которые не участвовали в соревнованиях, испытывали зависть к братьям и сёстрам, которые занимались спортом, и чувствовали, что их отношения с родителями были не такими крепкими. Наконец, было показано, что родители становятся менее активны в результате участия в спорте своих детей (Dixon, 2009). Côté (1999) обобщает такие потенциальные негативные последствия для семьи, как чувство ревности или обиды, истощение

ресурсов и конфликт семейных ценностей с ценностями спортивного клуба или лиги (Côté, 1999). Newhouse-Bailey и др. (2015), проведя углублённые интервью с семьёй «спортивными семьями», также показали, что участие детей в профессиональном спорте приводит к истощению финансовых и временных ресурсов.

По данным UEFA (2019), к негативным эффектам социального спорта могут быть отнесены спортивные травмы, употребление допинга, коррупция и влияние беттинга.

Негативные эффекты спорта систематизированы на рисунке 4.



Источник: составлено авторами

Рисунок 4. Негативные эффекты спорта

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

В зарубежной практике оценка эффективности социальных инициатив в сфере спорта осуществляется на самых разных уровнях: от небольших спортивных клубов и проектов до влияния спорта на социально-экономическое развитие целых стран. Так, Davies и др. (2020) разработали базовую модель, которая измеряет SROI для спорта и физической активности в Великобритании. Она показала, что инвестиции в размере 21,85 млрд фунтов стерлингов позволили получить 71,61 млрд социальной выгоды, что даёт значение SROI, равное 3,28. Это означает, что на каждый фунт стерлингов, вложенный в спорт и физическую активность в Англии, было сформировано социальное воздействие на сумму 3,28 фунта стерлингов. Наибольшая социальная ценность (58,32 %) была создана за счёт улучшения благополучия (41,76 млрд). Значительный эффект создан за счёт увеличения социального капитала: 19,97 млрд. Приблизительно 9,59 млрд было получено за счёт улучшения физического и психического здоровья. С помощью модели измеряется социальная ценность спорта и физической активности по трём сценариям: 500 000 дополнительных активных людей; 250 000 дополнительных активных женщин и ещё 100 000 человек из более низких социально-экономических групп. Если ещё 500 000 человек будут регулярно заниматься спортом, будет создана дополнительная социальная ценность в размере 1,06 млрд фунтов стерлингов.

Примером небольшого социального проекта в сфере спорта можно считать объект исследования Lombardo и др. (2019), которые применяли модель SROI для оценки социального влияния итальянского

футбольного клуба Virtus Entella. Результаты показывают, что социальное воздействие, созданное за сезон, составляет около 44 млн евро при вложенных 15 млн евро. Другими словами, на каждый евро, вложенный футбольным клубом, создаётся около 3 евро социальной ценности.

Далее будет рассмотрено несколько социальных проектов, направленных на развитие массового спорта, и методы оценки их эффективности.

Проекты УЕФА, направленные на развитие массового футбола

В 2015 году УЕФА запустила программу GROW, которая представляет собой платформу стратегического развития, призванную помочь национальным футбольным ассоциациям. Важной частью этой программы стало исследование социального возврата инвестиций в массовый футбол, нацеленное на формирование экономического обоснования для инвестиций со стороны правительства и частных инвесторов. С помощью модели оценивались эффекты, создаваемые за счёт массового футбола по трём направлениям: экономика, социальная сфера, здравоохранение (таблица 9). В качестве негативного эффекта были представлены футбольные травмы.

Рассмотрим подход к оценке отдельных эффектов.

Экономический эффект от футбольных площадок рассчитывался через их количество и стоимость строительства. При этом сам эффект оценивался через мультипликатор валовой добавленной стоимости, который



Таблица 9. Эффекты, формируемые за счёт развития массового футбола

Экономика	Социальная сфера	Здравоохранение (снижение заболеваемости)
Строительство и аренда футбольных полей и площадок	Повышение уровня образования	Артериальное давление
Расходы игроков на покупку экипировки, оплату секций и транспортные расходы, связанные с соревнованиями	Улучшение посещаемости школы	Сердечно-сосудистые заболевания
Новые рабочие места	Снижение числа молодых людей, которые не учатся и не работают (NEET)	Диабет второго типа
	Снижение преступности	Рак молочной железы
	Развитие волонтерского движения	Рак толстой кишки
		Деменция
		Остеопороз
		Шизофрения
		Депрессия и беспокойство
		Улучшение субъективного благополучия

Источник: UEFA. 2019. *The UEFA GROW SROI Model: Valuing the Impact of Football Participation in Europe*. <https://www.knvb.nl/downloads/bestand/26276/uefa-sroi-final-report>

показывает прирост ценности для экономики, сформированный благодаря строительству футбольной инфраструктуры. Данный показатель является частью модели межотраслевого баланса, учитывающей связи между отраслями экономики. Он демонстрирует влияние исходного импульса в конкретной отрасли для всей экономики страны. Совокупный мультипликативный эффект можно разделить на несколько групп с точки зрения типов возникающих социально-экономических эффектов (Пономарёв, Евдокимов, 2020):

1. Прямые эффекты создаются непосредственно отраслью, в рамках которой происходит изменение выпуска продукции (базовая отрасль).
2. Косвенные эффекты являются следствием прямых, так как рост производства в базовой отрасли потребует увеличения использования товаров и услуг, предоставляемых другими отраслями, которые являются её факторами производства. Это, в свою очередь, будет стимулировать отрасли-поставщики наращивать объёмы производства.

И так по всей цепочке поставок, пока сетевой эффект не распространится на всю экономику.

3. Индуцированные эффекты — дополнительный рост конечного спроса на товары и услуги в экономике, возникающий за счёт роста располагаемого дохода экономических агентов: работников, государства, фирм и некоммерческих организаций, которые используют полученные доходы для потребления, инвестиций или накопления капитала.

Пономарёв и Евдокимов (2020, стр. 43) оценивают мультипликатор валовой добавленной стоимости в строительстве в 1,375²⁴. Другими словами, можно предположить, что в рамках строительства футбольной площадки 37,5 % от инвестиционных вложений составят чистую добавленную стоимость (эффект). Тогда, если затраты на строительство полноразмерного футбольного

²⁴ Для деятельности в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений мультипликатор составляет 1,734. Однако в данном случае речь идёт, скорее, об оказании услуг

поля с искусственным покрытием оцениваются в 30 млн руб., а срок его службы — в 8 лет, итоговый ежегодный эффект составит 140 625 руб. Дополнительно учитываются доходы от сдачи полей и площадок в аренду, которые несложно посчитать, зная ставку и загрузку объектов.

Экономический эффект также включает расходы игроков-любителей на приобретение инвентаря и экипировки, оплату секций и путешествий на игры и сборы. К каждому из этих видов затрат применяется соответствующий мультипликатор по аналогии со строительством инфраструктуры.

Наконец, важным показателем, характеризующим эффективность любого проекта, является число созданных рабочих мест и налоговых отчислений. Для социальных проектов отдельно оцениваются рабочие часы волонтеров.

Следующий блок эффектов — социальный.

Для оценки влияния спорта на снижение преступности среди молодёжи используется численность участников проекта, умноженная на следующие факторы:

- ▶ риск совершения преступления — может быть рассчитан как отношение числа преступлений, совершённых молодыми людьми, к общей численности этой группы населения в конкретном регионе — в исследовании УЕФА — 0,42 % (UEFA, 2019);
- ▶ вероятность снижения преступности благодаря занятиям спортом — в исследовании Davies и др. (2019) — 1 %;
- ▶ стоимость преступления, которая складывается из затрат на содержание полиции, судебной и пенитенциарной систем, а также из оценки ущерба для жертв, который отличается в зависимости от преступления. Например, содержание одного заключённого в России в 2019 году

обходилось в 2,4–2,8 евро в день²⁵.

Для оценки увеличения уровня благополучия использовалось исследование Downward и Rasciute (2011), которые, опросив жителей Великобритании, пришли к выводу, что они готовы платить от 1600 до 3500 фунтов за возможность заниматься дополнительным видом спорта. Перемножив эти значения и число участников проекта, можно получить диапазон эффекта, характеризующего влияние спорта на благополучие населения.

В части оценки эффектов в сфере здравоохранения применялась следующая логика.

Для общей численности занимающихся футболом оценивался риск определённого заболевания. Например, в 2015 году риск сердечно-сосудистых заболеваний составлял 9,171 % для мужчин и 6,481 % для женщин (Wilkins и др., 2017). Это значение умножается на общее число занимающихся футболом — главная переменная, через которую и оцениваются все эффекты.

Далее необходимо определить, как занятия спортом влияют на снижение заболеваемости. Результаты исследования Li и Siegrist (2012) показали, что высокий уровень физической активности в свободное время и умеренный уровень физической активности на рабочем месте благотворно влияют на здоровье сердечно-сосудистой системы, снижая общий риск возникновения ишемической болезни сердца и инсульта у мужчин на 20–30 % и у женщин на 10–20 % соответственно. Таким образом, средний уровень влияния можно оценить в 20 %.

Для монетарной оценки требуется знать стоимость лечения. Точно определить её практически невозможно в силу высокой степени индивидуальности каждого

²⁵ SPACE I. 2020. Prison Populations, https://wp.unil.ch/space/files/2021/04/210330_FinalReport_SPACE_I_2020.pdf

конкретного случая: возраст и пол пациента, стадия заболевания, регион проживания (климат), применяемые препараты и др. Однако в исследованиях можно обнаружить усреднённые показатели. Например, лечение инфаркта миокарда с учётом стентирования в 2016 году обходилось бюджету почти в 290 000 руб.²⁶ Эта цифра складывается из стоимости вызова скорой помощи, госпитализации, лечения и медицинской реабилитации. Но в каждом регионе она отличается исходя из структуры заболеваемости и нагрузки на врачей. Кроме того, нужно учитывать, что «стоимость» любого заболевания складывается из прямых и косвенных (немедицинских) затрат. Первые связаны непосредственно с амбулаторным и стационарным лечением, а вторые вызваны преждевременной смертностью людей в трудоспособном возрасте. По данным исследования Kontseva и др. (2018), для сердечно-сосудистых заболеваний немедицинские расходы составляют более 90 % всей нагрузки, которая оценивается приблизительно в 245 000 руб. в год (по состоянию на 2016 год).

Наконец, в рамках проекта UEFA SROI оценивались не только позитивные, но и негативные эффекты, среди которых — затраты на лечение травм. Главной задачей было определение вероятности получить травму и средней стоимости лечения. Обе метрики очень сильно зависят от особенностей вида спорта, пола и возраста занимающихся, региона. Травмы также отличаются различной степенью тяжести: от незначительных (для заживления требуются дни или недели) и средних (месяцы/годы для полного выздоровления) до постоянной инвалидности и, в редких случаях, смерти. К тому же подробные данные об инцидентах часто недоступны, а часть информации трудно собрать: личные затраты людей, получивших травму, их психическое благополучие, ущерб от влияния травм на решение

²⁶ <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2017/12/18/745591-tsena-bolezni>

о дальнейших занятиях спортом.

Между тем существует целый ряд исследований, посвящённых этой проблеме. Например, в июне 2020 года Австралийский институт здоровья и социального обеспечения опубликовал отчёт, посвящённый количественной оценке расходов на здравоохранение, связанных с физической активностью среди населения Австралии (Australian Institute of Health and Welfare, 2022). Непосредственные затраты на лечение травм, вызванных физической активностью, в 2018–2019 годах были оценены в 764 млн австралийских долларов. Стоимость травм на человека составила 8,74 доллара США для мужчин и 4,32 доллара США для женщин. Самой высокой средней стоимостью оказалась для возрастной группы 10–14 лет — как для мужчин, так и для женщин, с течением времени она снижается.

Вовлечение в спорт трудных подростков (Laureus)

Laureus Sport for Good Foundation (2012) подробно раскрывает подход к оценке трёх проектов, связанных с развитием социального спорта: Kickz, «Академия бокса» и «Второй шанс».

Проект Kickz финансируется Английской Премьер-лигой и полицией Лондона, которая использует футбол для работы с молодыми людьми в неблагополучных районах. В рамках одной из инициатив данного проекта футбольный клуб «Арсенал» организует тренировки в Элторн-парке, собирая детей с улицы по вечерам. Вот как проводилась оценка данного проекта.

Количество преступлений среди молодёжи, зарегистрированных в районе Элторн-парка, сократилось с 2529 в 2005/2006 годах до 867 в 2008/2009 годах, т. е. в целом на 66 %. Однако нельзя предполагать, что всё это сокращение связано с Kickz. На первом этапе было проанализировано число

преступлений в дни, когда проводились тренировки, и во все остальные дни недели: сокращение было одинаковым — 66 %. Это говорит о том, что Elthorne Park Kickz делает больше, чем просто отвлекает молодёжь от криминала. Проект также улучшает её поведение в целом (не только в дни тренировок), меняя отношение к жизни и устремления.

Далее нужно выяснить, снизился бы уровень преступности в Элторн-парке, если бы проект не реализовывался. Для этого можно проанализировать данные Министерства юстиции о годовых показателях зарегистрированных преступлений в целом по стране и предположить, что количество преступлений, зарегистрированных в Элторн-парке, должно было уменьшиться в соответствии с общенациональными тенденциями.

Итак, преступность среди молодёжи в целом снизилась по сравнению с уровнем 2005–2006 годов на 1 % в 2006–2007 годах, на 12 % в 2007–2008 годах и на 18 % в 2008–2009 годах. Снижение числа зарегистрированных преступлений, которое произошло бы в любом случае, можно вычесть из фактического сокращения числа зарегистрированных преступлений в районе Элторн-парка. Это даёт оценку количества преступлений среди молодёжи, предотвращённых в результате реализации проекта.

Кроме того, нужно учесть другие инициативы по снижению преступности, которые были реализованы в этом районе. Например, местная полиция стремилась перейти от простого обеспечения правопорядка к взаимодействию с молодёжью и попыткам найти мотивы, побуждающие их к совершению преступлений. Например, офицеры Police Safer Schools боролись с прогулами и исключением из школы, посещали молодых людей на дому, чтобы понять и решить конкретные проблемы. Для учёта воздействия этих проектов было сделано допущение, что Kickz имеет

отношение только к 20 % снижения зарегистрированной молодёжной преступности. Таким образом была получена общая оценка снижения преступлений в районе Элторн-парка (благодаря проекту), которая составила 579 преступлений в период с 2005/2006 по 2008/2009 годы.

Далее была проанализирована «стоимость» различных преступлений, включая затраты полиции и системы уголовного правосудия, а также ущерб для жертв (таблица 10). Эти цифры могут быть использованы для оценки годовой экономии, полученной за счёт снижения уровня преступности в районе Элторн-парка (с поправкой на цены определённого периода).

Таблица 10. Экономия, полученная за счёт снижения преступности

Правонарушение	Число правонарушений	Стоимость одного правонарушения	Общая стоимость
Грабёж	26	8 279	215 254
Нанесение ущерба	126	985	124 110
Ограбление жилого помещения	87	3 716	323 292
Насилие в отношении человека	187	11 832	2 212 584
Угон автотранспортного средства	31	4 705	145 855
Кража из автотранспортного средства	122	975	118 950
Итого			3 140 045

Источник: Laureus Sport for Good Foundation (2012)

Наконец, нужно рассчитать инвестиции, необходимые для реализации проекта:

- ▶ 255 320 фунтов стерлингов потребовались для ремонта футбольного поля в Элторн-парке, строительства новой баскетбольной площадки и благоустройства парка;

- ▶ содержание Kickz в Элторн-парке обходится примерно в 51 500 фунтов стерлингов в год (эксплуатационные расходы);
- ▶ таким образом, за 3 года было вложено 427 908 фунтов (первоначальные инвестиции + эксплуатационные затраты за 3 года).

Итоговый эффект был рассчитан с помощью модели SROI. Окончательный показатель рентабельности инвестиций для Kickz представляет собой отношение стоимости выгод к стоимости требуемых инвестиций. Он составил 7,35:1. Это означает, что на каждый вложенный фунт Kickz создаёт ценность для общества в размере 7,35 фунта стерлингов. Данные выгоды могут быть оценены для отдельных выгодоприобретателей исходя из оценки экономии средств.

При этом авторы проекта отмечают, что полученная ценность, созданная за счёт снижения уровня преступности, это не единственная выгода. Дополнительно молодые люди, принявшие участие в проекте, становятся более здоровыми и счастливыми, а многие используют Kickz как трамплин для дальнейшего образования, волонтерства и трудоустройства.

Другой проект Laureus Sport for Good Foundation — «Академия бокса», который работает с 2006 года и помог более чем 70 молодым людям. Академия чётко отслеживает все процессы, ведёт учёт посещаемости, поведения, грамотности и полученной квалификации, а также поддерживает связь с бывшими учениками. Тесные связи с полицией позволяют академии первой узнавать, если её нынешний или бывший ученик попал в беду или совершил преступление.

Для анализа эффектов, сформированных за счёт проекта, академия использовала данные 17 молодых людей, которые присоединились к проекту в 2007 году и покинули его в 2009. Эффекты были проанализированы по трём направлениям:

1. Правонарушения: уменьшила ли Академия бокса количество повторных правонарушений?
2. Квалификация: повысила ли Академия бокса квалификацию молодёжи?
3. Здоровье: улучшила ли Академия бокса здоровье молодых людей?

Из 17 молодых людей, поступивших в академию в 2007 году, восемь уже совершали преступления, а пятеро были привлечены к административной ответственности. По статистике 68 % молодых людей, подвергающихся общественному наказанию, совершают повторные правонарушения — в среднем по четыре преступления в год каждый. Это говорит о том, что пять из восьми правонарушителей могли бы повторно нарушить закон, а каждый из них мог совершить в среднем по четыре преступления, итого — 20 преступлений. Однако в рамках Академии бокса только двое из восьми молодых людей (25 %) совершили повторные правонарушения во время учёбы. Можно предположить, что общее число преступлений составило восемь. Тогда получается, что академия предотвратила совершение 12 преступлений. Если оценить стоимость одного преступления в 6 756 фунтов стерлингов, то академия помогает сэкономить 81 072 фунта стерлингов.

Академия бокса сочетает спортивные занятия с обучением, чтобы улучшить грамотность и умение считать, что в конечном итоге помогает участникам получить аттестат о среднем образовании (GCSE). Уважение и доброжелательность, которые прививают тренеры по боксу, передаются и на образовательный процесс. Шесть из 17 молодых людей, прибывших в 2007 году, были официально исключены из школы, а остальные 11 находились на грани исключения. Большинство молодых людей, исключённых из школы, поступают в специальные образовательные учреждения (Pupil Referral Unit — PRU),

которые предлагают более узкую учебную программу, чем школьная, с более высоким соотношением учителей и учеников. Там учащиеся, как правило, получают гораздо более низкую квалификацию, чем их сверстники. Следствием этого являются более низкие заработки и более высокая безработица.

Министерство образования собирает данные о квалификации, которой 16-летние учащиеся достигают в различных типах школ, в том числе PRU. В рамках проекта было проведено сравнение квалификации, достигнутой учениками Академии бокса в 16 лет, с тем, чего они могли бы достичь в PRU, основываясь на данных Министерства образования. Результаты показали, что более половины молодых людей в академии получают по крайней мере эквивалент одной оценки от A до C, по сравнению с только 36 % молодых людей, прошедших PRU.

Используя прогнозы самой высокой квалификации, которой студенты академии достигнут в будущем, по сравнению с прогнозами будущих квалификаций студентов PRU, можно оценить разрыв в доходах и занятости, сделав предположение, что любая разница в доходах связана исключительно с влиянием квалификации.

В первые несколько лет молодой человек из PRU будет зарабатывать больше, потому что он или она, скорее всего, бросит очное обучение. В последующие годы этот разрыв в доходах сокращается, поскольку люди с более низкой квалификацией зарабатывают меньше. Разница составляет около 700 фунтов стерлингов в год для молодых людей в возрасте 20 лет и увеличивается до 1200 фунтов стерлингов в год к 50 годам. Молодые люди, которые посещают Академию бокса, смогут позволить себе лучшее качество жизни, а деньги, которые они потратят, вернутся в общество, стимулируя местную экономику. Общий эффект этого разрыва заключается

в том, что молодые люди, окончившие Академию бокса, за свою жизнь заработают в среднем на 41 279 фунтов стерлингов больше в сравнении со сценарием перехода в PRU (плавный рост разницы в зарплате от 700 фунтов в месяц в возрасте 15–20 до 1200 фунтов в возрасте после 50 лет). Это означает, что академия позволила заработать в общей сложности 701 743 фунта стерлингов для 17 молодых людей, которые учились с 2007 по 2009 год. Кроме того, исследование показало, что уровень безработицы среди молодых людей, поступивших в Академию бокса, будет на два процентных пункта ниже в сравнении с аналогичным показателем выпускников PRU, что объясняется более низкой квалификацией.

Молодые люди, поступающие в Академию бокса, часто ведут нездоровый образ жизни, мало занимаются спортом, многие злоупотребляют алкоголем и наркотиками. В академии они до десяти часов в неделю занимаются интенсивными видами спорта, включая бокс, футбол и лёгкую атлетику. К сожалению, трудно предсказать, сохранится ли повышенная физическая активность во взрослом возрасте. Однако нужно принять во внимание, что взрослые, которые физически активны более 30 минут пять дней в неделю, на 50 % меньше подвержены риску развития сердечных заболеваний, инсульта, диабета и рака²⁷. Наконец, по данным академии, по крайней мере двое молодых людей из когорты 2007 года перестали принимать наркотики класса A.

Авторы исследования не оценивают эффекты, формируемые за счёт повышения физической активности, в силу сложности их прогнозирования. Однако рассчитывают экономию, связанную с сокращением употребления наркотиков. По оценкам

²⁷ Home Office. 2005. The economic and social costs of crime against individuals and households 2003/04. Home Office Online Report 30/05.

Министерства внутренних дел Великобритании, расходы на здоровье молодых людей, употребляющих наркотики класса А, превышают 34 млн фунтов стерлингов в год. По данным Британского обзора преступности, в Англии и Уэльсе насчитывается не менее 399 000 молодых потребителей наркотиков класса А. Это значит, что среднегодовые затраты на одного человека составляют 85 фунтов стерлингов. Если благодаря академии двое молодых людей перестанут употреблять наркотики класса А, экономия составит 170 фунтов стерлингов.

Истинная ценность результатов для здоровья, созданных Академией бокса, вероятно, намного выше, поскольку она поощряет физическую форму и постоянный интерес к спорту, что вполне может привести к более здоровой и счастливой взрослой жизни.

Работа с одним молодым человеком в течение двух лет в Академии бокса стоит в среднем 15 080 фунтов стерлингов. Это намного меньше, чем стоимость альтернативных вариантов. Так, два года в PRU будут стоить более 32 000 фунтов стерлингов на одного молодого человека, а исправительное учреждение для несовершеннолетних обходится в 60 000 фунтов стерлингов в год.

Таким образом, общая стоимость, созданная Академией бокса за счёт снижения преступности, повышения доходов и снижения употребления наркотиков составляет 782 985 фунтов стерлингов. Большая часть этой суммы сформирована благодаря увеличению заработка молодых людей (701 743). 81 000 фунтов сэкономлено за счёт снижения уровня преступности. Только 170 фунтов сэкономлено за счёт улучшения здоровья. Однако эта цифра не отражает реальную экономию. Таким образом, при инвестициях в 256 360 фунтов (15 080 x 17) можно сделать вывод, что 1 фунт инвестиций обеспечивает 3 фунта стоимости.

Третий проект, который называется «Второй шанс», использует спорт для работы с молодыми людьми, отбывающими наказание в местах лишения свободы в Эшфилдском учреждении для несовершеннолетних правонарушителей (YOI Ashfield). Всего в этом учреждении 400 мест, и каждый год через него проходит около 800 молодых людей. По данным Министерства внутренних дел, 76 % из них совершают повторные правонарушения. В программе «Второй шанс» принимают участие примерно 400 молодых людей. Однако нельзя предполагать, что они совершают повторные преступления в аналогичной пропорции, так как принять участие в проекте могут только заключённые, отличающиеся хорошим поведением. Поэтому было сделано предположение, что все, кто не совершил повторного преступления (24 % x 800 = 192 человека), принимали участие в программе. Тогда получается, что 48 % участников проекта не совершили повторного преступления.

Стоимость каждого повторного преступления оценивается в 82 000 фунтов стерлингов. Сюда входят затраты полиции, суда, ущерб потерпевших и содержание системы правосудия. Получается, что благодаря программе удаётся сэкономить 15,7 млн фунтов. Программа «Второй шанс» обходится всего в 87 000 фунтов стерлингов в год. Такая небольшая сумма объясняется тем, что затраты включают в себя только заработную плату; помещения, спортивные площадки и оборудование предоставляются тюрьмой. В данном случае авторы проекта рассчитывают не SROI, а точку безубыточности, которая показывает, сколько повторных преступлений нужно предотвратить, чтобы окупить затраты на проект. Учитывая низкий уровень инвестиций, этот показатель составляет 1,06, то есть для окупаемости программы достаточно предотвратить немногим больше чем одно повторное преступление.

Опыт агентства Social Value UK

Social Value UK — профессиональная организация по управлению социальной ценностью и воздействием, которая среди прочего занимается стандартизацией подходов к оценке и верификацией отчётов. В базе данной организации²⁸ в публичном доступе размещены отчёты по оценке социального воздействия проектов в сфере спорта, анализ которых представляет интерес с точки зрения направленности этих проектов и применённых подходов (рисунок 5, таблица 11).

По состоянию на конец октября 2022 года в базе Social Value UK насчитывалось 869 отчётов по оценке эффективности социальных проектов в различных областях. В сфере спорта таких отчётов всего 33, или менее 4 %. Лидером в этой области является Великобритания, на долю которой приходится почти 70 % всех отчётов. Наиболее популярная целевая аудитория проектов — это дети и подростки. При этом чаще всего оцениваются мультиспортивные проекты, в рамках которых реализуются спортивные программы для молодёжи, трудных подростков, пенсионеров, инвалидов. Дополнительно такие проекты предусматривают образовательные мероприятия для участников и тренеров и нацелены на решение комплекса социальных задач. Часто проекты реализуются в рамках конкретного района города или целого региона и всегда учитывают региональную специфику. Число участников варьируется от десятков до сотен тысяч, а объём инвестиций — от нескольких тысяч до миллионов фунтов стерлингов. При этом каждый проект содержит детальный анализ стейкхолдеров, к которым относятся: участники, тренеры, волонтеры, спонсоры, болельщики. Эффекты оцениваются для каждой группы стейкхолдеров. Многие проекты предусматривают возможность заработка, в том

²⁸ <https://socialvalueuk.org/report-database/>

числе за счёт привлечения спонсоров, заинтересованных в целевой аудитории.

Модель SROI применяется чаще всего — в 23 отчётах, метод «затраты-выгоды» — в 7; 3 отчёта носят исследовательский характер: оценка экономического эффекта от проведения чемпионата мира по футболу; эффекты, формируемые профессиональным клубным футболом; социальный возврат инвестиций массового спорта в Великобритании. Медианное значение SROI составило 5,93.

При этом модели SROI и «затраты-выгоды» методологически довольно близки: разница, как правило, заключается в расчёте стоимости атрибуции и оценке уникальных эффектов (которая иногда включается и в модель «затраты-выгоды»), а также в результате самих расчётов — коэффициент SROI или сопоставление инвестиций и монетарной оценки эффектов. Кроме того, в некоторых проектах проводится ретроспективная оценка, а в некоторых строятся прогнозы, сопровождающиеся дисконтированием. Стоит признать, что последний подход применяется реже всего, что в том числе объясняется уже упоминавшимися сложностями, связанными с прогнозированием, обоснованием и расчётом ставки дисконтирования.

Для монетарной оценки формируемых эффектов чаще всего применяются следующие подходы:

1. Опросы стейкхолдеров с последующим применением нескольких методов:
 - » Revealed Preference Method — метод выявленных предпочтений — оценка предпочтения людей, выявленных по их фактическому поведению на рынке; в рамках данного метода применяются модели гедонистического ценообразования (hedonic pricing method) и метод транспортных затрат (travel cost method).

-  Доля «спортивных» проектов — **4%**
-  Максимальное число проектов — **UK — 70%**
-  Наиболее распространённый вид спорта — **футбол**
-  Комплексные проекты с учётом специфики региона
-  Число участников **от 22 до 184 000**
-  Бюджет **от 1 500 до 9 000 000**
-  Целевая аудитория — **дети и подростки**
-  Наиболее популярный метод оценки — **SROI — 70%**
-  Среднее значение SROI — **6,68**
-  Медианное значение SROI — **5,93**

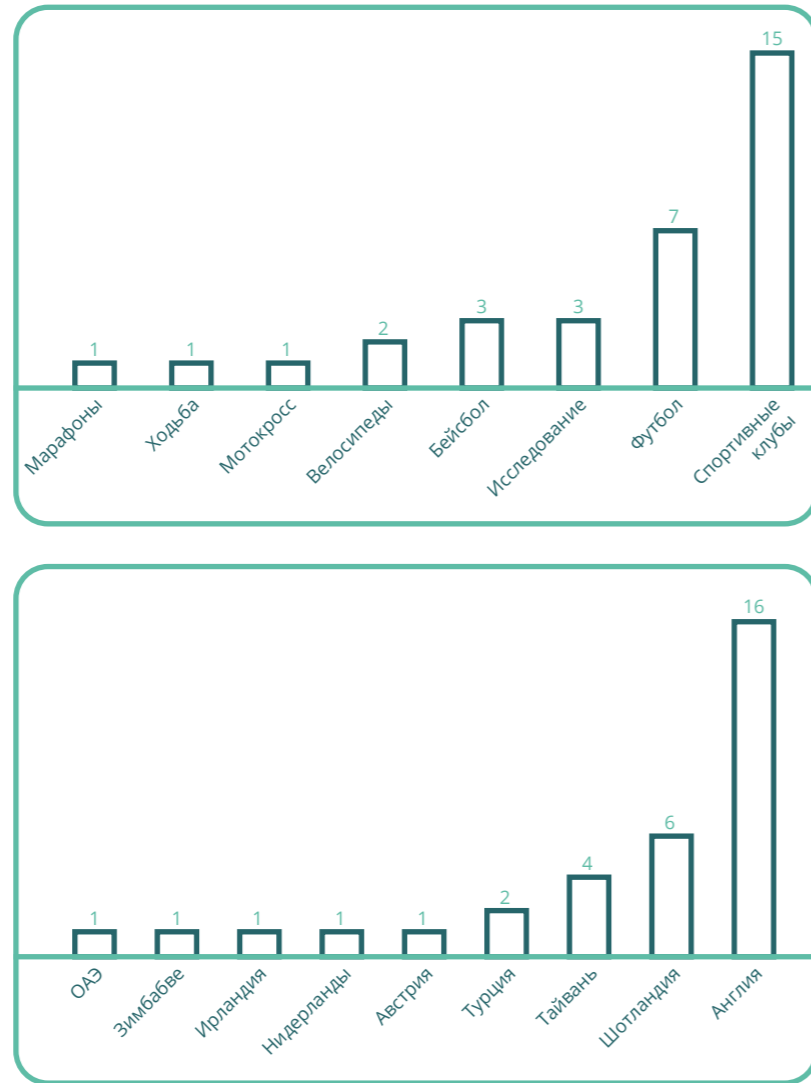


Рисунок 5. Практика оценки проектов в сфере спорта

» Stated Preference Method — метод объявленных предпочтений — предназначен для монетарной оценки благ, для которых нет рыночных данных, и предполагает анкетирование пользователей для выявления их гипотетических предпочтений в отношении оценки. Предпочтения людей оцениваются в денежном эквиваленте в виде максимальной готовности платить (Willingness to Pay, WTP) или минимальной готовности принять (Willingness to Accept, WTA) изменения в количестве или качестве предоставляемых услуг или доступа к ресурсам (Егорова, 2018). К методам объявленных предпочтений относятся метод

условных оценок (субъективных оценок, contingent valuation method) и эксперименты дискретного выбора (Discrete choice experiments, DCE).

2. Оценка сэкономленных затрат: когда проект приводит к экономии (например, внедрение профилактики для экономии стоимости лечения).
3. Альтернативный или более дешёвый источник: когда один проект напрямую заменяет другой, более дорогой.

В ряде проектов применяется модель оплаты по результатам (PBR). Например, оператор проекта оплачивает услуги подрядчиков по следующей схеме: 25 % сразу

после подписания соглашения; в конце проекта оплата производится за участников, посетивших все занятия, кроме одного; по прошествии трёх месяцев производится выплата за тех людей, кто всё ещё посещает занятия.

Таблица 11. Практика оценки проектов в сфере спорта, верифицированных social value UK

Название проекта	Период	Страна	Описание и цели проекта	Инвестиции	Метод монетарной оценки	Применяемая модель и результат
Проекты, нацеленные на детей						
«Хоум-ран» читатели (Home Run Readers)	2016–2020	Тайвань	Проект нацелен на поощрение чтения среди детей и совместный просмотр бейсбольных матчей с родителями. Участники могут получить бесплатный билет на бейсбол, выполнив определённое задание по чтению. Одна из целевых метрик — время, проводимое вместе с семьёй	NT\$ 16 718 359	Метод замены аналога (substitute analogy method). Участники сами устанавливают цену за каждое изменение, которое они испытали после участия в проекте, выбирая из списка. Так, например, ужин с семьёй был «оценён» в 500 \$NTD. Аналогично нужно выбрать стоимость компенсации негативных эффектов	SROI = NT\$8,99
Девушки на футбольном поле	Ноябрь 2016	Турция	Девочки впервые в жизни играли в футбол и участвовали в творческих мастер-классах	6050 TL	Стоимость участия в аналогичных мероприятиях и стоимость аналогичных услуг (например, терапии)	SROI = 12,45 TL
Трасса для горных велосипедов Glen Mile	2010	Шотландия	Проект даёт возможность учащимся средней школы принять участие в гонках на горных велосипедах по городскому маршруту в рамках школьной программы физкультуры	£25 831	Методика готовности платить и стоимость участия в аналогичных мероприятиях (например, средняя стоимость посещения музея или зоопарка в качестве «прокси» для оценки возможности иметь рядом с домом развлекательный объект для детей)	SROI = £3
Проект Ahdaaf	10.13–11.13	ОАЭ	Программа тренировок по футболу, направленная в том числе на развитие лидерских и коммуникативных навыков среди группы детей, прошедших отбор	AED 54 339,50	Стоимость участия в аналогичных мероприятиях и стоимость аналогичных услуг	SROI = AED 1,98
Благотворительный фонд футбольного клуба Tottenham Hotspur	2014/2015	Англия	Фонд использует футбол для позитивного изменения жизни детей и молодёжи на севере и северо-востоке Лондона	£2 973 000	Анализ кейсов	SROI = £7
Проекты, нацеленные на молодёжь						
Знамя чёрной пантеры	2020	Тайвань	Национальное соревнование по бейсболу среди учеников старших классов, которое сопровождается различными программами обучения бейсболу. STBC Bank также активно участвует в маркетинге, в т. ч. выступает нейминг-партнёром	NT\$ 34 383 360	Методика готовности платить; оценка временных затрат; поиск «прокси» в смежных областях: например, стоимость: <ul style="list-style-type: none"> ▶ услуг консалтинговых компаний ▶ мотивационных курсов ▶ регулярных занятий в спортивном центре 	SROI = NT\$12,49

Название проекта	Период	Страна	Описание и цели проекта	Инвестиции	Метод монетарной оценки	Применяемая модель и результат
Sportivate в Северном Йоркшире	04.11–12.14	Англия	Проект наследия Олимпиады в Лондоне 2012 года, финансируемый за счёт лотереи, которым управляет Sport England. Направлен на вовлечение в спорт молодёжи (в возрасте от 11 до 25 лет). Программа предоставляет доступ к 6–8-недельным тренировкам по различным видам спорта. После окончания бесплатных тренировок участники получают поддержку для продолжения занятий спортом	£500 000	«Прокси» из существующих исследований. Использовано количество лет жизни с поправкой на качество (Quality Adjusted Life Years — QALY). Один QALY представляет собой один год жизни в совершенном здоровье. Например, клиническая депрессия снижает каждый QALY на 0,352 и является противоположностью благополучия, которое оценивается в £20,000	SROI = £2,85
Sportivate в Блэк-Кантри	2011–2015	Англия	Финансирование для организации тренировок молодых людей (14–25 лет) на 6–8 недель в своём регионе. Приоритет тем, кто не отдаёт предпочтения занятиям спортом или занимается спортом в течение очень ограниченного периода времени	£129 945	«Прокси» из существующих исследований и оценка аналогичных затрат	SROI = £7,5
Проекты, нацеленные на взрослых и пожилых людей						
Увеличение физической активности в графстве Дарем	2010–2013	Англия	Программа финансовой поддержки проектов для людей в возрасте от 40 до 74 лет с риском сердечно-сосудистых заболеваний для участия в спортивных мероприятиях вместе с их семьями и другими людьми той же возрастной группы	£4,5 млн	Не раскрывается	SROI = £3,62
Дополнительное время	2010	Англия	Программа задействует ресурсы профессиональных футбольных клубов для повышения физической активности и снижения социальной изоляции людей старше 55 лет	£216 140	Что предпочтёт пожилой человек: получать 100 фунтов, благотворительные услуги или занятия футболом?	SROI = £5,22
Специальные проекты (трудные подростки, бездомные, проблемы социализации и т. д.)						
Академия уличного футбола	2015	Англия	Цель проекта — помочь изолированным от общества людям (от школьников до пенсионеров) с помощью футбола, который используется как механизм вовлечения: люди приходят поиграть в футбол, а затем получают помощь с образованием и трудоустройством	£309 000	«Прокси» из существующих исследований, которые используют данные о бюджетных расходах для разработки ориентиров стоимости социальных инициатив	SROI = £9
Программа подготовки тренеров «у порога»	09.13–05.15	Англия	Подготовка 5 тренеров, состоящая из двух фаз, для занятий с молодыми людьми (14–25 лет), проживающими в неблагополучных сообществах	£30 852	Стоимость участия в аналогичных мероприятиях и стоимость аналогичных услуг	SROI = £2,99
Мяч в воротах	2013	Австрия	Чемпионат по футболу среди бездомных	€ 18 579	Анализ аналогичных затрат	SROI = 1,09

Название проекта	Период	Страна	Описание и цели проекта	Инвестиции	Метод монетарной оценки	Применяемая модель и результат
Спорт для социальных перемен	2010–2013	Англия	3 программы для молодёжи: 1. Решение проблемы употребления алкоголя и наркотиков 2. Риск совершить преступление 3. Спортивные и культурные мероприятия по вечерам и в выходные дни в течение 48 недель в году	£125 052 + £90 548 + £111 857 = £339 909	► Анализ кейсов отдельных подростков ► «Прокси» из существующих исследований ► Стоимость аналогов например, снижение стресса оценивалось как стоимость короткого курса по управлению гневом или как цена нового телевизора с большим экраном	SROI = £4,21
Возвращение к жизни	2013/2014	Англия	Спортсмены мирового уровня, закончившие карьеру, поддерживают молодых людей из неблагополучных семей, получая возможность адаптироваться к жизни вне профессионального спорта. Реализуется 7 программ	н/д	Не раскрывается	SROI = £2,5
Спортивные клубы (развитие нескольких видов спорта на уровне региона, управление спортивными объектами)						
Na Fianna	07.17–06.18	Ирландия	Клуб Гэльской спортивной ассоциации (GAA), объединяющий 174 команды, участвующие во всех видах спорта GAA: камоги, гэльский футбол, гандбол, кёрлинг, женский футбол и лапта	€ 3 408 375	«Прокси» из существующих исследований и методика готовности платить. Например, по данным исследования, проведённого в 2008 году, удовлетворённость дружбой оценивается в 15 500 фунтов стерлингов в год	SROI = €15
Активные вместе в графстве Глостершир	14/15–15/16	Англия	Грантовая программа направлена на поощрение более активного участия в спорте и физической активности в округе. Открыта для спортивных клубов, скаутских групп, приходских и городских советов и школ	£2 300 306	«Прокси» из существующих исследований и оценка аналогичных затрат	SROI = £7,25
Шетландские острова. Спорт и активный отдых	н/д	Шотландия	Проект предлагает несколько пакетов доступа к 8 спортивным объектам за ежемесячную плату. Также реализуются образовательные программы, школьные проекты, программы реабилитации, в том числе после сердечно-сосудистых заболеваний и программы 50+	£3,3 млн	«Прокси» из существующих исследований Великобритании	£10,1 млн
Активный отдых в регионе Западный Лотин	2011	Шотландия	Благотворительная организация, реализующая: ► программы плавания ► программы реабилитации ► программу для пенсионеров Aging Well ► членство в спортклубе Xcite	£2,17 млн	Стоимость участия в аналогичных мероприятиях и стоимость аналогичных услуг	£16,92 млн
Активный отдых в Эдинбурге	2010	Шотландия	► 30 объектов, включая бассейны, спортивные центры, тренажёрные залы, поля для гольфа, центр скалолазания и школу парусного спорта ► 190 спортивных площадок ► фитнес-классы, обучение плаванию, программы для пенсионеров, программы ментальной поддержки ► информационно-просветительские проекты	£9,2 млн	Не раскрывается	£32,5 млн

Социальный спорт: как измерить эффективность?
Методы оценки эффективности социальных проектов в области спорта

Название проекта	Период	Страна	Описание и цели проекта	Инвестиции	Метод монетарной оценки	Применяемая модель и результат
Спорт в Северном Йоркшире	2014/2015	Англия	Программа грантов для спортивных проектов: ▶ спортивные клубы на базе учебных заведений ▶ система школьных турниров ▶ поддержка молодых спортсменов ▶ спорт для инвалидов и пожилых людей ▶ спорт для бездомных ▶ корпоративный спорт ▶ строительство инфраструктуры ▶ подготовка тренеров ▶ поддержка спорта в начальной школе	н/д	Монетарная оценка не проводилась. Отчёт в разрезе отдельных проектов	н/д
Траст спорта и активного отдыха в Манчестере	2013	Англия	Фонд управляет 18 спортивными объектами в Манчестере, в т. ч. центром водных видов спорта, развлекательными и фитнес-центрами	£5,6 млн	«Прокси» из существующих исследований	total benefits = £37,2 млн в год
Активный отдых в Северном Ланаркшире	2009	Шотландия	Управляет 16 спортивными объектами и двумя гольф-клубами, а также реализует несколько программ: ▶ плавание (в школах, на каникулах и платные уроки) ▶ программы восстановления после операций и тяжёлых заболеваний ▶ фитнес	£18	«Прокси» из существующих исследований	£41 млн в год
Спонсорство						
Спонсорство бейсбольной команды	2014–2017	Тайвань	Оценка эффектов спонсорского контракта для игроков, тренеров, болельщиков, занимающихся бейсболом, членов их семей и самого спонсора	NT\$3,4 млрд	Методика готовности платить и показатели клуба (зарплата игроков и её изменение после прихода спонсора, ставки аренды тренировочной базы и стадиона, затраты на выездные матчи)	SROI = NT\$17,59
Академические исследования						
Хлеб или зрелища? Анализ «затраты-выгоды» применительно к чемпионату мира по футболу в Нидерландах	2010–2019	Голландия	Проанализированы и сопоставлены все затраты и доходы, связанные с организацией и проведением чемпионата мира по футболу	€475,8 млн	Использованы статистические данные, в т. ч. ФИФА и по аналогичным турнирам	Социальный анализ «затраты-выгоды» (€154,8 млн)
Социальная ценность футбола	2010	Англия	Цель исследования: проанализировать подходы к оценке социальной и общественной «ценности» футбольных клубов	нет	Монетарная оценка не проводилась	—
Социальный возврат инвестиций в спорте: модель вовлечения населения для Англии	2013–2014	Англия	Оценка социального воздействия спорта в Англии с использованием SROI	£23,46 млрд	Не раскрывается	£44,75 млрд

Оценка эффективности проектов по развитию социального спорта.
Международный опыт

Название проекта	Период	Страна	Описание и цели проекта	Инвестиции	Метод монетарной оценки	Применяемая модель и результат
Ходьба и бег						
Adim Adim	2015	Турция	Платформа, объединяющая неправительственные организации и волонтеров через проведение беговых марафонов. На протяжении всей кампании НКО могут связаться с отдельными донорами, которых им обычно трудно привлечь для сбора средств	TL36 659	Оценка временных затрат и средних ставок оплаты труда. Также учитывались: объём собранных средств и затраты участников на транспорт, питание и оплату тренировок. Некоторые финансовые «прокси» ничем не обоснованы	SROI = TL 5,56
Проект Cathay Walker	08.18–02.19	Тайвань	Проект, стимулирующий ходьбу: ▶ разработка функции счётчика шагов для приложения ▶ стимулы для регулярных физических упражнений — например, купоны в супермаркет за 7500 шагов каждый день ▶ аналогичная программа вознаграждений в виде дополнительной скидки на страховку	NT\$ 110 180 727	▶ Какие другие действия могут привести к такому же результату ▶ сколько вы готовы заплатить за достижение того же результата ▶ затраты, непосредственно вызванные или сэкономленные результатом, и доходы, полученные благодаря проекту, — например, новые клиенты страховой компании	SROI = NT\$6,30
Спорт и экология						
Поля доверия	2013	Англия	Экологическая защита и улучшение территорий для занятий спортом	£1 776 054	Монетарная оценка не проводилась. Отчёт в разрезе отдельных проектов	н/д
На работу на велосипеде	2015	Англия	Работодатели покупают велосипеды на сумму до 1000 фунтов у аккредитованных поставщиков и сдают их в аренду сотрудникам. Плата за аренду удерживается из заработной платы, а работники могут сэкономить на подоходном налоге и страховых взносах, а также выкупить велосипед со скидкой до 40 %	н/д	«Прокси» из существующих исследований, в т. ч. Всемирной организации здравоохранения	£72 млн в год
Клуб горных мотоциклов и квадроциклов графства Северный Ланаркшир	2010–2011	Шотландия	Клуб для детей по мотокроссу, который работает 2–3 раза в месяц с марта по ноябрь и реализует экологические программы. Так, участники сажают деревья, чтобы компенсировать выбросы углерода от мотоциклов. В проекте участвуют родители детей — их учат оказывать первую помощь, безопасному вождению, техническому обслуживанию мотоциклов	£32 402 в год	Опрос и оценка аналогичных затрат. Один из целевых параметров — количество жалоб, полученных полицией в связи с использованием скрембл-байков	SROI = £4
ВИЧ						
Спорт против СПИДа	2011	Зимбабве	Создано 13 футбольных команд в 12 районах для людей с ВИЧ. Дополнительно реализуются образовательные и просветительские программы	\$28 139	Опрос стейкхолдеров и оценка аналогичных затрат	SROI = \$6,35

Источник: составлено авторами на основе: <https://socialvalueuk.org/report-database/>

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ



В рамках полевого этапа исследования было задействовано несколько инструментов:

1. Анкетирование. Анкеты разработаны для двух групп респондентов:
 - » организаций, реализующих и поддерживающих проекты в сфере социального спорта: благотворительные фонды, НКО, социальные предприниматели, общероссийские и региональные спортивные федерации, физкультурно-спортивные общества, бизнес, государственные ведомства;
 - » исследователей, занимающихся проблематикой оценки эффективности социальных проектов в целом (без привязки к спорту).
2. Интервью с представителями всех структур, перечисленных в пункте 1, имеющими прикладной опыт оценки.
3. Обмен мнениями и опытом в рамках профильных мероприятий: круглых столов, панельных дискуссий, экспертных встреч и конференций.

Анкетирование и интервью проводились в период с 22 августа по 27 октября 2022 года. Общее число респондентов составило 104 человека²⁹. В ходе исследования был выявлен низкий уровень распространения оценки эффективности социальных проектов в целом и небольшая

доля «спортивных» проектов³⁰ в общем числе социальных инициатив. Например, в телеграм-группе «Проектирование и оценка в социальной сфере», созданной и модерлируемой специалистами компании «Процесс консалтинг» (пионеры в области оценки социальных программ), по состоянию на 28 октября 2022 года насчитывалось всего 114 участников, большинство из которых — представители благотворительных организаций.

Проведённое исследование дало следующие результаты.

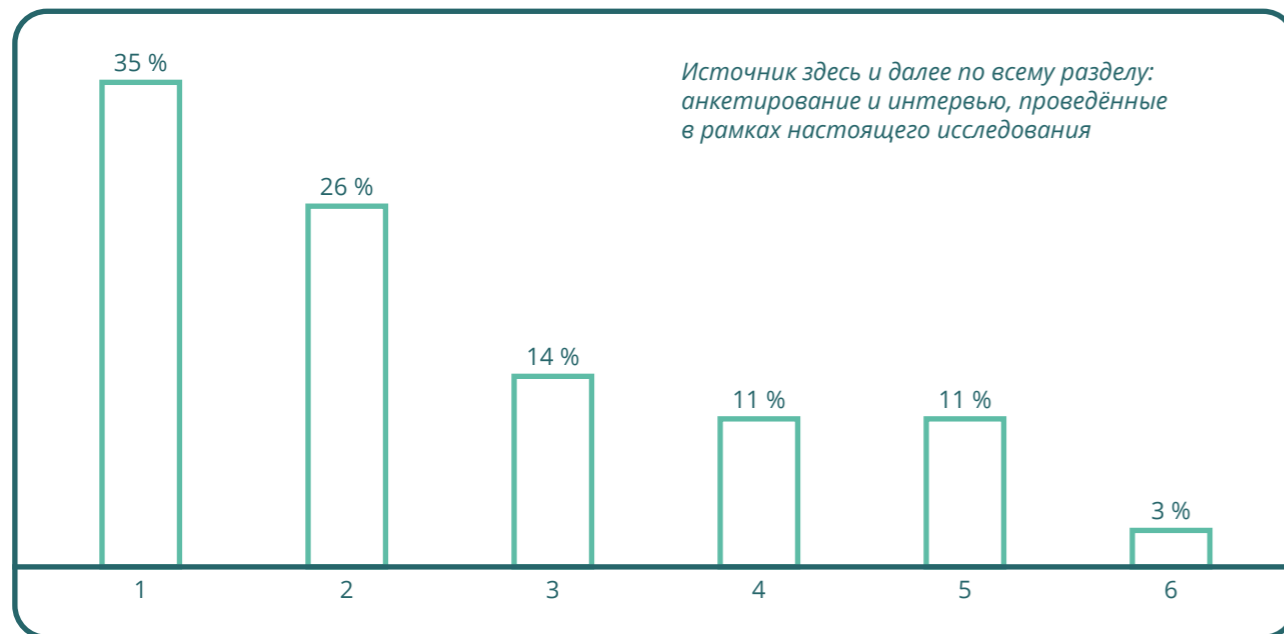
Чаще всего в рамках одной организации реализуется 1–2 проекта в сфере спорта (более 60 % респондентов — рисунок 6).

Наиболее распространённый источник финансирования — это пожертвования и целевые взносы (для 15 % — это единственный источник) и бюджеты различных уровней (для 25 % проектов доля бюджетных средств превышает 80 %). Приносящая доход деятельность полностью формирует бюджет только одного проекта и чаще всего не превышает 10 % всех средств по всем рассмотренным проектам.

Усреднённая структура затрат представлена на рисунке 7. Стоит отметить, что в силу уникальности спортивных проектов доля перечисленных статей расходов сильно разнится. Для части проектов (около 20 %) дополнительно были выделены затраты на строительство инфраструктуры. Более половины респондентов также отметили такую статью расходов, как «иные», что

²⁹ Основная анкета представлена в приложении 1, выборочный список респондентов интервью и участников мероприятий — в приложении 2

³⁰ Далее проекты, направленные на развитие массового спорта, будут обозначаться как «спортивные проекты»



Источник здесь и далее по всему разделу: анкетирование и интервью, проведённые в рамках настоящего исследования

Рисунок 6. Число реализуемых проектов в сфере социального спорта

может говорить как о сложностях с классификацией затрат, так и о проблемах с управлением затратами в целом.

В рамках исследования была предпринята попытка выявить средний объём затрат на одного участника спортивного проекта, однако многие респонденты затруднились в их оценке, а диапазон указанных значений составил

от 5 до 100 000 руб. Это ещё раз подтверждает уникальность каждого отдельно взятого спортивного проекта и соответствует международному опыту.

Соглашаясь с тезисом, что спортивные проекты служат достижению в том числе и целей устойчивого развития, в рамках исследования респондентов просили применить известную классификацию



Рисунок 7. Структура расходов спортивных проектов

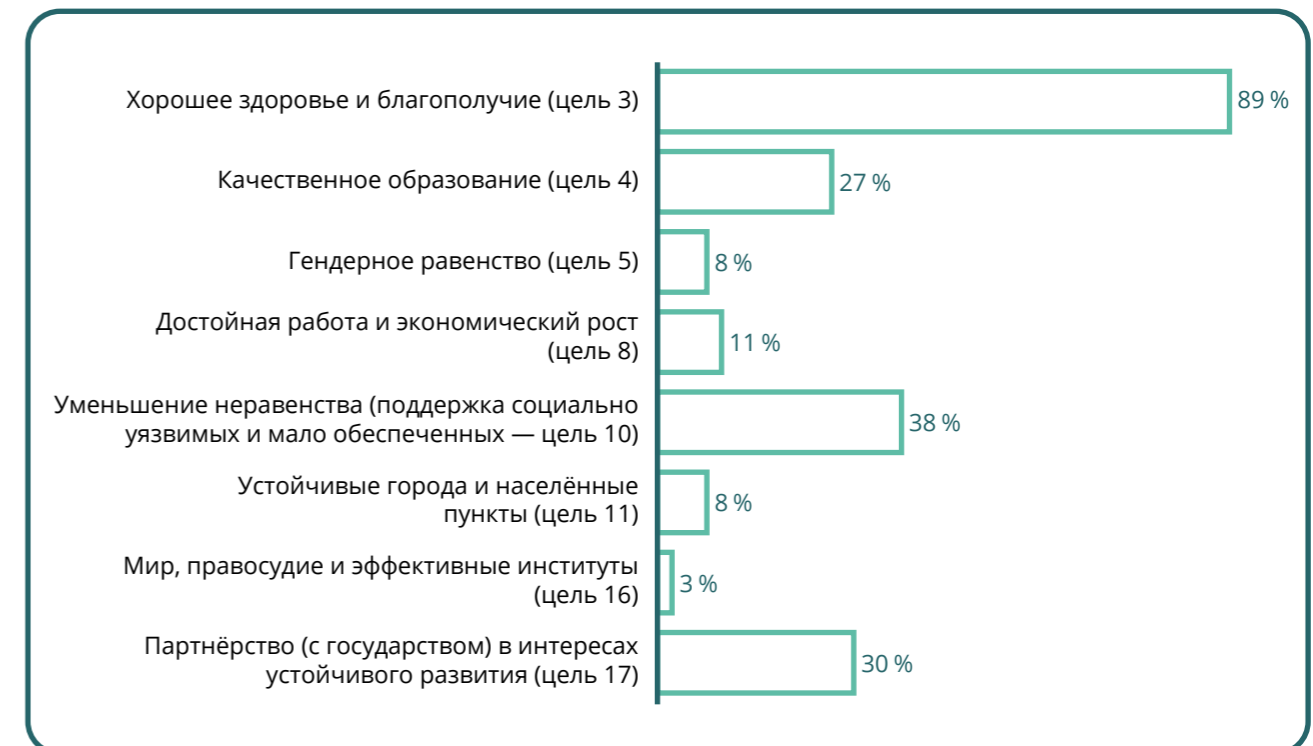


Рисунок 8. Достижение целей устойчивого развития ООН

ООН к своим инициативам. Почти 90 % проектов способствуют хорошему здоровью и благополучию участников, 38 % помогают в уменьшении неравенства и 30 % способствуют партнёрству (рисунок 8).

Принимая во внимание нематериальный характер большинства эффектов, формируемых спортивными проектами, важно иметь представление об измеримости социальной эффективности, сложившееся в России, а также мнение всех стейкхолдеров о необходимости её оценки. Результаты, полученные в рамках исследования, подтверждают наличие неоднозначных позиций в этой части. Несмотря на то, что большинство респондентов, скорее, согласно с тем, что проекты в области социального спорта имеют измеримую социальную эффективность, а проведение оценки эффективности социальных проектов обязательно, часть ответов приходится

на значения ниже 6 баллов. 8 % абсолютно уверены, что провести оценку эффективности социальных проектов невозможно в силу нематериального характера большинства эффектов, а также взаимного влияния большого числа внешних и внутренних факторов (рисунки 9, 10, 11, 12). Причём сомнения возрастают для региональных и муниципальных проектов, реализуемых в рамках действующих государственных и муниципальных программ. Также стоит отметить, что результаты анкетирования и интервью с исследователями оказались более позитивными: 73 % опрошенных абсолютно согласны с необходимостью оценки, наименьший балл составил 6, а 33 % абсолютно не согласны с тем, что провести оценку эффективности социальных проектов невозможно в силу нематериального характера большинства эффектов, а также взаимного влияния большого числа внешних и внутренних факторов.

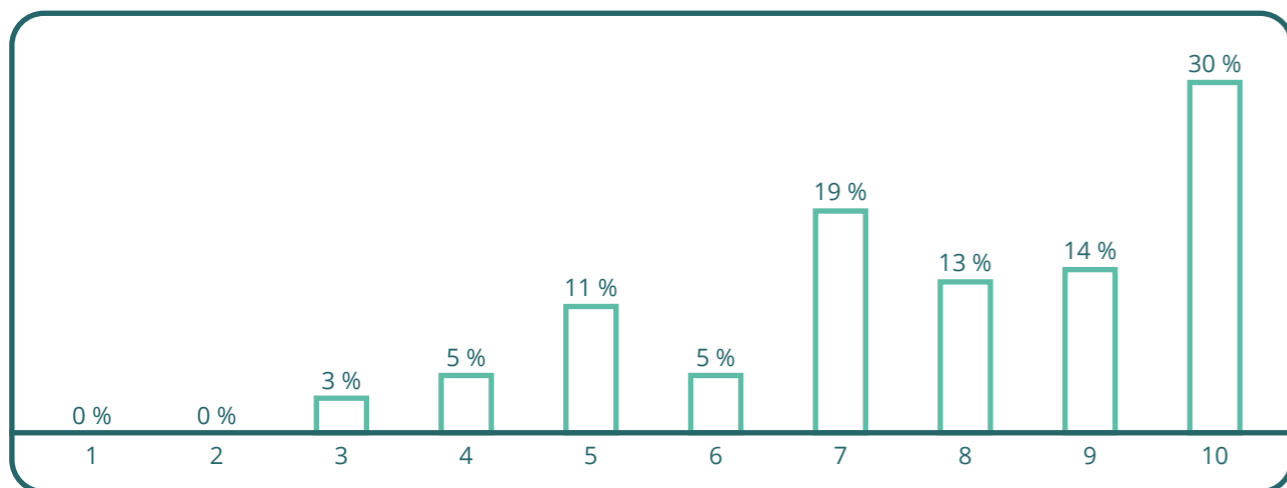


Рисунок 9. Проекты в области социального спорта, реализуемые негосударственными организациями без государственной или муниципальной поддержки, имеют измеримую социальную эффективность (1 — абсолютно не согласен, 10 — абсолютно согласен)

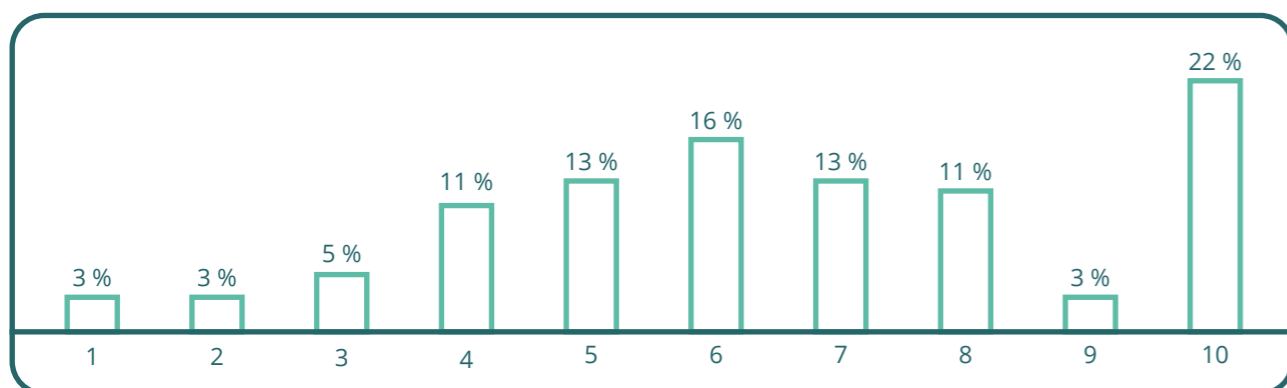


Рисунок 10. Региональные и муниципальные проекты в области социального спорта, реализуемые в рамках действующих государственных и муниципальных программ, имеют измеримую социальную эффективность (1 — абсолютно не согласен, 10 — абсолютно согласен)

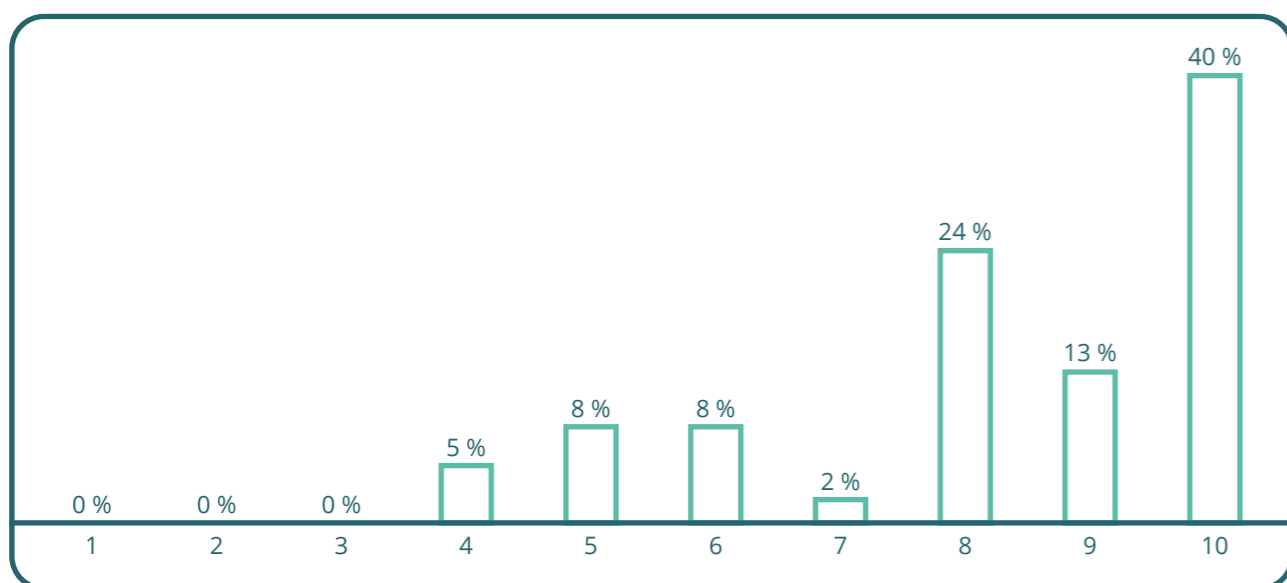


Рисунок 11. Я считаю, что проведение оценки эффективности социальных проектов обязательно (1 — абсолютно не согласен, 10 — абсолютно согласен)

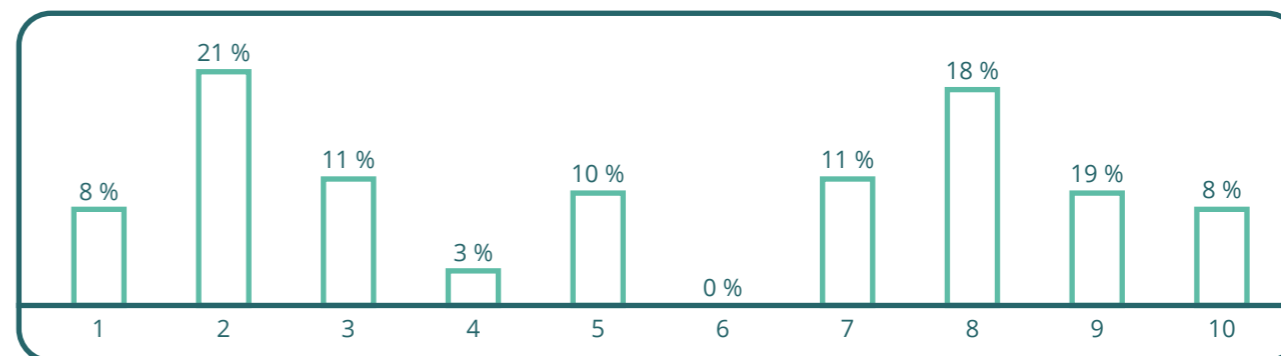


Рисунок 12. Провести оценку эффективности социальных проектов невозможно в силу нематериального характера большинства эффектов, а также взаимного влияния большого числа внешних и внутренних факторов (1 — абсолютно не согласен, 10 — абсолютно согласен)

Несмотря на сомнения, только в 12 % проектов не предусмотрено целевых показателей эффективности (KPI). Вместе с тем большинство этих показателей измеряет количество вовлечённых участников (в том числе по различным категориям), волонтеров, мероприятий и тренировок (в штуках и часах), и иногда — динамику по ним. Среди других метрик представлены следующие:

- ▶ удовлетворённость тренировками;
- ▶ количество детей, выполняющих нормативы;
- ▶ количество детей, успешно перешедших барьер социальной адаптации (дети с ОВЗ);
- ▶ затраты на 1 благополучателя;
- ▶ число благополучателей, сдавших на отлично и хорошо итоговый тест;
- ▶ число положительных отзывов к общему числу участников;

- ▶ число рекламных выходов и медиаконтактов;
- ▶ число просмотров размещённой информации;
- ▶ число повторных обращений;
- ▶ число платных клиентов;
- ▶ уровень спортивной подготовки команды (разные KPI для разных специалистов);
- ▶ уровень снижения правонарушений;
- ▶ % участников, улучшивших физическое здоровье;
- ▶ % участников, повысивших самооценку, коммуникабельность, активность;
- ▶ увеличение доли лиц с ОВЗ, систематически занимающихся физкультурой и спортом;
- ▶ процент участников, приобретающих абонемент по окончании проекта.

В некоторых проектах выделяются весьма интересные цели. Так, в рамках мероприятий #ВСЕНАСПОРТрф ставятся такие ориентиры:

- ▶ насыщение культурно-спортивного досуга горожан и повышение уровня культурной и спортивной жизни в своём городе;

- ▶ рост активности представителей местных спортивных сообществ;
- ▶ развитие спортивного волонтерства, вовлечение жителей в подготовку и проведение мероприятий;

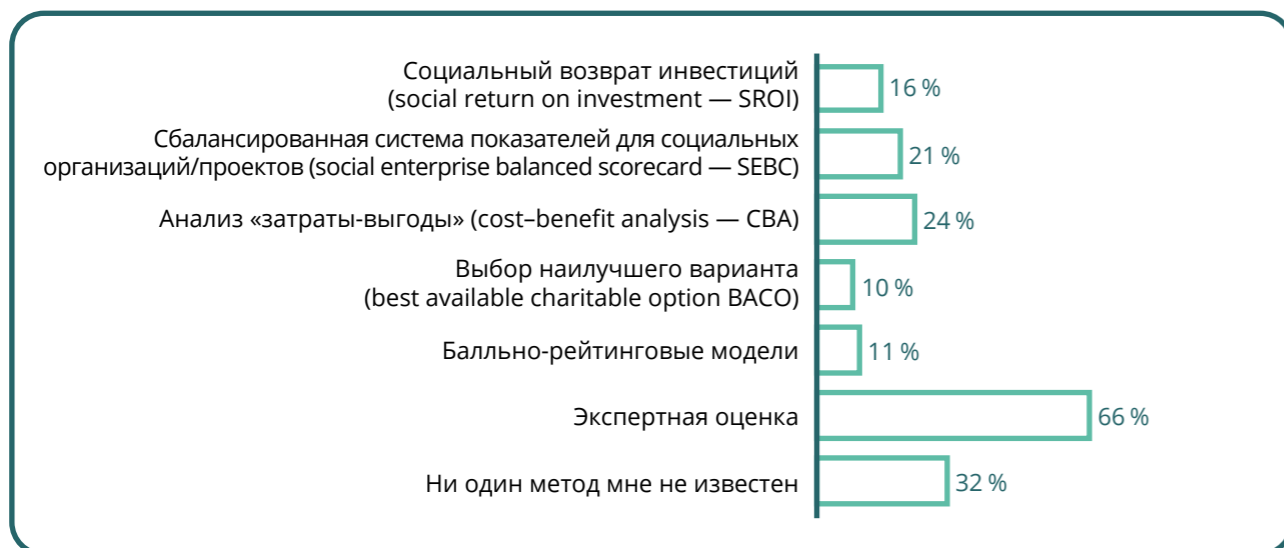


Рисунок 13. Какие из перечисленных методов оценки социальных эффектов вам известны?

- ▶ увеличение заполняемости спортивной инфраструктуры;
 - ▶ привлечение интереса к городам реализации проекта со стороны жителей соседних и столичных регионов;
 - ▶ развитие внутреннего туризма;
 - ▶ передача лучшего опыта сотрудникам администраций городов, руководителям управлений физической культуры и спорта и представителям местных спортивных сообществ;
 - ▶ повышение социальной удовлетворённости жителей регионов и городов реализации проекта;
 - ▶ развитие индивидуального предпринимательства в сфере спорта, фитнеса, производства экипировки;
 - ▶ формирование доступной среды для людей с инвалидностью и нарушениями здоровья, социальная адаптация людей с инвалидностью в обществе;
 - ▶ инициализация дополнительных медийных поводов для пропаганды и популяризации любительского спорта и активного семейного времяпровождения.
- В рамках проекта «Добрый лёд» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, помимо большого числа показателей, измеряющих количество участников, тренеров, мероприятий и т. д., применяются следующие метрики:
- ▶ доля участников, сообщающих о положительных изменениях в своей жизни благодаря оказанной им помощи;
 - ▶ доля участников, сообщающих об улучшении своего социального самочувствия;
 - ▶ доля участников, сообщающих о росте своей вовлечённости в жизнь местного сообщества;
 - ▶ доля участников, сообщающих о появлении организованного досуга у детей;
 - ▶ доля участников, сообщающих о появлении наставника для детей в виде тренера-общественника.
- В части методов, известных представителям структур, реализующих и поддерживающих спортивные проекты, наиболее известным стала экспертная оценка (70 %), при этом 32 % респондентов отметили, что ни один из рассмотренных



Рисунок 14. Какие из перечисленных ниже методов оценки социальных эффектов вы используете в своей работе?

в исследовании методов им не известен (рисунок 13).

Методы, используемые в работе, представлены на рисунке 14.

80 % респондентов заявили, что проводили опросы целевой аудитории, направленные на оценку результатов проекта и формируемых эффектов (72 % среди исследователей). При этом только 11 % таких опросов было направлено на получение монетарной (денежной) оценки формируемых эффектов, в том числе с применением методики готовности платить (willingness to pay) (17 % среди исследователей; 8 % исследователей применяли методику готовности платить).

Дополнительные данные о подходах к оценке социальных эффектов и накопленном отечественном опыте были собраны в рамках профильных мероприятий.

28 сентября 2022 года в рамках Международного спортивного форума «Россия — спортивная держава» состоялась презентационная сессия: «**Социальный спорт. Эффективные социальные практики в области физической культуры и спорта**». Целью мероприятия было обсуждение социальных задач, эффективных социальных практик и динамики развития социального проектирования в области физической культуры и спорта с учётом решения нынешних социальных вызовов в обществе.

В рамках мероприятия обсуждались следующие темы:

- ▶ успешные практики социального проектирования в сфере физической культуры и массового спорта;
- ▶ применение подходов к оценке социально-экономических эффектов при реализации социальных проектов в сфере физической культуры и спорта;
- ▶ развитие социального предпринимательства в сфере физической культуры и спорта;
- ▶ меры поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в сфере физической культуры и массового спорта;
- ▶ привлечение социально преобразующих инвестиций и реализация проектов социального воздействия в сфере физической культуры и спорта;
- ▶ подходы Минспорта России и различных фондов к организации грантовых конкурсов по поддержке проектов в области физической культуры и массового спорта.

По результатам обсуждения участники пришли к выводу, что отрасль физической культуры и спорта сегодня оказывает реальное влияние на решение социальных проблем в обществе, при этом формируемые социальные эффекты требуют оценки. В том числе в соответствующем усвоении с учётом положительной практики фондов и Государственной корпорации «ВЭБ.РФ» нуждается методика проведения и оценки результатов конкурса Минспорта России на предоставление из федерального бюджета грантов некоммерческим организациям, реализующим проекты в сфере физической культуры, массового спорта и спортивного резерва.

12 октября 2022 года в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации состоялась экспертная встреча на тему «**Оценка эффектов,**

формируемых проектами по развитию физической культуры и массового спорта», в которой приняли участие представители органов государственной власти, физкультурно-спортивных организаций, благотворительных фондов, коммерческих организаций, реализующих спортивные проекты в рамках корпоративной социальной ответственности, а также эксперты в области социального проектирования и оценки социальных эффектов.

Центральным вопросом экспертной встречи стало обсуждение подходов к оценке социальных эффектов от реализации проектов в области физической культуры и массового спорта. Основными направлениями обсуждения стали:

- ▶ ключевые подходы к оценке социальных и экономических эффектов, формируемых проектами в сфере спорта, и необходимость оценки не только позитивных, но и негативных эффектов, к которым могут относиться: травмы, агрессия, употребление алкоголя;
- ▶ опыт поддержки проектов в области физической культуры и спорта, направленных на решение социальных проблем, в том числе в рамках программы Благотворительного фонда Владимира Потанина «Сила спорта», и важность формирования библиотеки лучших практик оценки социальных эффектов;
- ▶ характерная для проектов в области физической культуры и спорта оценка эффектов, связанных исключительно с вовлечением населения в занятия физической культурой и спортом или достижением высоких спортивных результатов, которая часто не учитывает эффекты для более широкого круга ведомств социальной сферы;
- ▶ необходимость в усилении межведомственного взаимодействия в планировании и оценке социальных эффектов;

- ▶ возможности использования теории изменений для описания механизмов достижения социальных эффектов и значимость оценки не только ожидаемых эффектов, определяемых на этапе планирования проекта, но и дополнительных эффектов, — посредством проведения качественных исследований по итогам реализации;
- ▶ важность человеческого капитала и возможности для его оценки;
- ▶ значимость оценки социальных эффектов для отдельных целевых аудиторий проектов и возможность применения модели SROI;
- ▶ принципы оценки социального воздействия, важность выбора методики расчёта эффектов на основании интересов и ожиданий конкретных групп заинтересованных сторон;
- ▶ необходимость формирования единого подхода к трактовке понятия «социальный эффект» и важность увязки потенциальных социальных эффектов от реализации проектов в коммерческом и некоммерческом секторе с целевыми показателями национальных и федеральных проектов в социальной сфере;
- ▶ особенности формирования таких эффектов, как развитие территорий; возможность коммерциализации результатов проектов; отвлечение детей от гаджетов; вовлечение в спортивные профессии (в том числе — спортивный

менеджмент); увеличение коммерческих доходов за счёт привлечения спонсоров, заинтересованных в аудитории проекта, сформированной за годы реализации; эффективное взаимодействие государственного, некоммерческого и коммерческого секторов для реализации системных проектов в области физической культуры и спорта, направленных на достижение положительных социальных эффектов.

Итогами двух проведённых мероприятий можно признать следующие выводы:

- ▶ Проведение оценки социальных и экономических эффектов, формируемых проектами в сфере массового спорта, является обязательным и способствует достижению запланированных целей, принятию обоснованных решений в части инициирования и продолжения поддержки проектов, более рациональному распределению финансирования.
- ▶ В российской практике оценки социальных эффектов чаще всего применяется теория изменений, в зарубежной — модель социального возврата инвестиций.
- ▶ Главным барьером в проведении оценки является нематериальный характер большинства эффектов, монетарное измерение которых затруднено.
- ▶ Дальнейшая работа в этой области будет вестись в направлении систематизации существующего опыта, а в перспективе — с прицелом на разработку единой методики, понятной всем стейкхолдерам.

БАРЬЕРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО СПОРТА

Ограничениям, свойственным оценке социальных инициатив, посвящено большое число исследований. Так, Ricciuti и Calò (2018) в своей работе провели анализ сайтов и годовых отчётов 196 фондов, дополненный 10 подробными интервью с представителями 13 фондов, которые используют разные методы оценки. Результаты показали низкий уровень раскрытия информации о подходах к оценке эффективности и отсутствие единого подхода к определению самого социального воздействия. Авторы отмечают, что лишь немногие фонды систематически измеряют собственную эффективность и часто остаётся неясно, как оценивается итоговый эффект: основываясь на конкретных доказательствах и количественных данных либо руководствуясь качественным нарративом. Особенно сложно провести сравнительные количественные и качественные исследования проектов, связанных с небольшим числом бенефициаров и реализуемых некоммерческими организациями на региональном уровне. Часто фонды предпочитают работать с качественными, а не количественными данными. Почти для всех фондов основные барьеры в оценке эффективности связаны с задействованными человеческими ресурсами, а именно с нехваткой персонала или отсутствием определённых навыков у сотрудников, занимающихся оценкой. Как правило, работа, связанная с оценкой, является частью повседневной деятельности сотрудников, которые работают полный или неполный рабочий день в качестве руководителей проектов. К другим барьерам относятся стоимость оценки, сложность описания и измерения качественных показателей. При этом авторы отмечают встречающееся скептическое

отношение к количественному измерению эффектов, которое объясняется риском уменьшения разнообразия социальных инициатив.

Анализ кейсов (storytelling) и качественная оценка остаются наиболее распространёнными подходами в оценке социальных инициатив, а практика общения с бенефициарами и получения прямой обратной связи всё ещё серьёзно недооценивается как оценочная процедура, несмотря на её высокий потенциал. Однако лица, принимающие решения в фондах, предпочитают цифровые метрики, а количественный анализ больших данных был выделен как необходимый для выявления тенденций и принятия управленческих решений. Авторы заключают, что итоговые выводы, как правило, представляют собой компромисс: предпочитая количественные данные, многие понимают сложность измерения нематериальных эффектов и в оценке стараются руководствоваться главным — возможностью позитивного влияния на судьбы людей.

Ключевой проблемой остаётся количественное измерение социальных эффектов, и особенно — их монетарная оценка. Несмотря на наличие целого ряда методов (в том числе методы заявленных и выявленных предпочтений, метод замены аналога), их практическое применение требует поиска и обработки большого объёма информации, а также существенных допущений, часто снижающих объективность оценки. Вместе с тем такая аналитическая работа в любом случае помогает лучше разобраться в механике проекта, выявить его слабые стороны и определить точки роста.



Заключение



Рисунок 15. Барьеры в оценке эффективности спортивных проектов

Результаты анкетирования и интервью показали, что ключевыми барьерами в оценке эффективности спортивных проектов являются: низкий уровень «культуры» оценки; нехватка ресурсов и квалификации (рисунок 15).

В России один из важных барьеров, связанных с оценкой эффективности в сфере спорта, обусловлен тем, что реализация таких проектов формирует сразу несколько социальных эффектов, и соответственно, затрагивает интересы органов исполнительной власти не только в области физической культуры и спорта. Указанная проблема проявляется особенно остро в контексте оценки эффективности социальных проектов, реализуемых в субъектах Российской Федерации. В рамках интервью с представителями региональных органов исполнительной власти в сфере спорта были выявлены следующие барьеры, препятствующие объективной оценке

эффективности проектов по развитию социального спорта:

- ▶ отсутствие открытой информации о достигнутых результатах проектов;
- ▶ отсутствие показателей развития физической культуры и спорта, направленных на решение социальных задач;
- ▶ отсутствие человекоцентричного подхода к вовлечению населения в занятия физической культурой и спортом, подразумевающего индивидуальное взаимодействие с бенефициарами;
- ▶ низкая культура социального проектирования в области физической культуры и спорта, предполагающего учёт интересов конкретных бенефициаров;
- ▶ трудности в межведомственном взаимодействии.

Несмотря на то, что многие благотворительные фонды, некоммерческие организации и бизнес-структуры, финансирующие социальные проекты, располагают достаточным финансированием и ресурсами, а также уже имеют определённый опыт оценки эффективности, практика количественной (и монетарной) оценки остаётся крайне редким явлением. Ещё реже результаты оценки и применённая методология раскрываются публично. Аналогичная практика сложилась и по проектам, реализуемым в сфере спорта, доля которых в общем числе социальных инициатив остаётся довольно низкой. При этом понимание того, что оценка представляет собой важный инструмент стратегического управления, который способствует развитию через обучение, а также служит инструментом диалога со всеми стейкхолдерами, уже сформировалось вне зависимости от отраслевой специфики.

Необходимость оценки особенно очевидна при рассмотрении социального проектирования через призму государственной поддержки, которая всё ещё превалирует среди источников финансирования. Именно объективная оценка эффектов позволит выстроить наиболее эффективную модель поддержки проектов. Глубина анализа эффектов, а также разнообразие инструментов оценки во многом зависят от компетенций и ресурсов организаций, осуществляющих поддержку соответствующих проектов. Важна оценка эффективности и с точки зрения совершенствования итогового продукта, повышения качества и удовлетворённости потребителей. Наконец, оценка даёт возможность внести дополнения и корректировки в проект, изменить механику его реализации и получить обратную связь от стейкхолдеров. Иногда это приводит и к закрытию

отдельных проектов, что можно трактовать позитивно с точки зрения долгосрочного стратегического развития.

Важным элементом системы оценки является набор показателей эффективности, которые должны быть количественными и подтверждаться статистически, в том числе из открытых источников. В рамках разработки таких показателей можно воспользоваться богатой практикой, уже сложившейся за рубежом. Особое внимание стоит уделить уровню доказательности данных: дизайн социологических исследований, опора на лучшие практики, данные прикладных исследований. К сожалению, проведённое исследование показало, что сегодня квалификация, необходимая для такого анализа, редко представлена в организациях некоммерческого сектора и нуждается в усилении, в том числе для государственных ведомств, а также бизнеса, поддерживающего спортивные инициативы в рамках корпоративной и социальной ответственности (КСО). Можно признать, что в разработке и применении подходов к оценке социальных проектов из государственных ведомств дальше всего продвинулись Федеральное казначейство и Министерство финансов Российской Федерации. Также определённый опыт сформирован государственной корпорацией развития ВЭБ.РФ в рамках реализации и поддержки проектов социального воздействия. Наконец, необходимо отметить опыт Министерства экономического развития Российской Федерации в части оценки государственных программ³¹ (Марголин, 2018). При этом

³¹ Методика оценки эффективности реализации государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», утверждённая приказом Министерства экономического развития РФ от 17.07.2017 № 351

в целом ряде государственных программ оценка эффективности нуждается в усилении. Представляется, что этому будут способствовать консолидация уже накопленного в России опыта и утверждение единой концепции на федеральном уровне.

При этом необходимо не только использовать качественные и количественные показатели, характеризующие эффективность проекта, но и ориентироваться на среднесрочные и долгосрочные положительные эффекты, влияющие на формирование благоприятного социально-экономического климата в обществе (снижение преступности, улучшение демографических показателей, снижение употребления алкоголя, табака и наркотиков, профориентация, социальная адаптация молодёжи, трудоустройство в отрасли, рост ответственного отношения к окружающей среде, доступность спорта для людей с ограниченными возможностями и т. д.).

Возможно, итоговым стимулом, который поможет начать активное внедрение практики оценки в реализацию социальных проектов в сфере спорта, станут образовательные и просветительские проекты, к которым относится и данное исследование. Подобные проекты станут ответом и на главные препятствия в проведении оценки, среди которых была выявлена нехватка трудовых, временных и финансовых ресурсов наряду с отсутствием необходимых навыков. Также крайне полезным является обмен опытом специалистами, занимающимися оценкой.

Необходимо признать, что в России работа в этом направлении уже ведётся:

- ▶ Ассоциацией специалистов по оценке программ и политик регулярно проводится профильная конференция (в октябре 2022 года она прошла в седьмой раз³²).

³² <https://evalconf.ru/>

- ▶ Ведёт работу клуб PROОЦЕНКУ, в рамках которого обсуждается внедрение оценки проектов, программ и организаций в социальной сфере и проводятся образовательные мероприятия.
- ▶ Создан портал socialvalue.ru, содержащий огромную базу данных по оценке социальных проектов, в том числе методические и образовательные материалы.

Вместе с тем нужно отметить, что монетарная оценка пока не получила в России широкого распространения. Чаще всего применяется теория изменений, ограничивающаяся определением целей проекта и факторов, влияющих на их достижение, а также выстраиванием цепочки результатов, которые можно замерять на разных этапах реализации. Однако и в данном случае большинство материалов (в том числе отчётов об оценке) носит закрытый характер. В этой части можно отметить работу Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, активно продвигающего данный подход, в том числе через публикацию отдельных аналитических отчётов и проведение образовательных мероприятий.

Важным результатом исследования стала систематизация эффектов, формируемых спортивными проектами. Они были классифицированы на три группы: социальная сфера, здоровье³³ и экономика. Отдельно выделены негативные эффекты, оценка которых должна проводиться с целью уменьшения совокупного положительного эффекта и формирования объективной картины (рисунок 16). Данная классификационная модель может быть использована всеми заинтересованными структурами для формирования карты результатов своих социальных проектов

³³ В силу важности здоровье было выделено в отдельную группу, хотя ранее данные эффекты рассматривались в составе социального блока



Эффекты



Социальная сфера

- ☑ Снижение преступности
- ☑ Уровень счастья и благополучия
- ☑ Семейные ценности и рост рождаемости
- ☑ Адаптация и социализация, в т. ч. мигрантов и инвалидов
- ☑ Новые связи, дружба, личностное развитие
- ☑ Успехи в работе и учёбе
- ☑ Профессиональная ориентация



Здоровье

- ☑ Сердечно-сосудистые заболевания
- ☑ Отдельные разновидности рака
- ☑ Сахарный диабет 2 типа
- ☑ Ментальное здоровье



Экономика

- ☑ Строительство инфраструктуры
- ☑ Покупка оборудования и экипировки
- ☑ Спортивный туризм
- ☑ Спорт как профессия
- ☑ Рост коммерческих доходов
- ☑ Спортивное предпринимательство



Негативные эффекты

- ☑ Употребление алкоголя
- ☑ Экология
- ☑ Агрессия
- ☑ Временные и денежные затраты
- ☑ Чувство ревности/зависти (внутри семьи)
- ☑ Травмы
- ☑ Беттинг
- ☑ Допинг

Источник: составлено авторами

Рисунок 16. Эффекты, формируемые проектами по развитию социального спорта

и последующей измеримой, в т. ч. монетарной, оценки каждого из эффектов.

Также в рамках исследования были проанализированы подходы, используемые в оценке эффективности социальных проектов, и опыт их применения для проектов, нацеленных на развитие социального спорта. Все они так или иначе направлены на материализацию разного рода результатов проектов (от непосредственных — outputs, до долгосрочных — impact). Теория изменений делает это через формирование карты эффектов, однако оценка не всегда сопровождается их количественным измерением. Сбалансированная система показателей и рейтинговые модели дают возможность обобщить большие объёмы информации и включают в том числе и финансовые метрики. Анализ

«затраты-выгоды», метод BACO и модель SROI предусматривают монетарную оценку эффектов, что, с одной стороны, сильно усложняет оценку, с другой — делает её более наглядной, позволяет сравнивать несколько проектов и упрощает принятие управленческих, инвестиционных и финансовых решений. В рамках выбора подходов к оценке также важно учесть потенциал каждого из них в части анализа различных аспектов (влияния) проекта, причинно-следственных связей, определяющих создание конечной ценности, оценки нескольких периодов и формирования прогнозов.

Таким образом, проведённое исследование может стать основой формирования дорожной карты внедрения практики оценки эффективности проектов, направленных на развитие социального спорта,

и закладывает фундамент для перехода к измеримой и монетарной оценке. Первым шагом на этом пути может стать оценка позитивных эффектов, которые относительно легко посчитать: расходы на экипировку и путешествия, увеличение коммерческих доходов, новые рабочие места, эффект волонтерского движения, снижение преступности. Далее может быть рассмотрено применение модели SROI, предусматривающей среди прочего оценку уникальных эффектов и атрибуции, а также негативных эффектов.

Данное исследование также можно рассматривать в качестве базы для разработки методических материалов по монетарной оценке эффективности социальных проектов, к которой целесообразно привлечь представителей Министерства финансов, Министерства экономического развития, Министерства спорта, Министерства просвещения, Министерства науки и высшего образования, Казначейства, а также всех стейкхолдеров отрасли.

В качестве направлений дальнейшей работы можно выделить необходимость проведения точечных исследований по оценке

отдельных эффектов, формируемых проектами по развитию социального спорта, например, в сфере укрепления здоровья (в разрезе отдельных заболеваний); образования (влияние занятий спортом на успехи в образовании); корпоративного спорта (лояльность работников, производительность труда, здоровье и благополучие).

Авторы надеются, что рассмотренные эффекты, формируемые проектами по развитию социального спорта, а также систематизация подходов к их оценке помогут всем заинтересованным организациям: тем, кто только рассматривает возможность оценки, и тем, кто уже обладает определённым опытом в этой сфере. Данная работа может выступить в качестве путеводителя и помочь в выборе и применении на практике подходящего метода. Сам процесс оценки и её результаты в свою очередь позволят улучшить проекты (механику реализации и целевые показатели), выявить направления для развития и, самое главное — добиться поставленных целей даже в условиях ограниченного финансирования.

Источники

1. Андреева Е. И., Горшкова И. Д., Ковалевская А. С. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт. — М.: Издательство «Проспект», 2014. — 72 с.
2. Благотворительная программа «Сила спорта». <https://fondpotanin.ru/activity/sila-sporta/>
3. Гуреева Е. А., Солнцев И. В. 2014. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований. — М. Издательство «Русайнс». 92 с.
4. Егорова Л. Г. 2018. Математические методы анализа решений в экономике, бизнесе и политике. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. — (Серия WP7). — 64 с. https://wp.hse.ru/data/2018/12/06/1144003117/WP7_2018_03____.pdf
5. Ивушкина Н. В. 2001. Социальный эффект инвестиционных процессов: дис... канд. экон. наук: 08.00.01 М., РГБ ОД, 61:02-8/403-8.
6. Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS). 2021. Лучшие кейсы и практики по измерению социального воздействия бизнеса, <https://fcsp.ru/upload/iblock/22f/b6svhtvvnjr4428oa7hvp05aурgryна9/Золотой%20стандарт%20импакта.pdf>
7. Карминский А. М., Пересецкий А. А., Петров А. Е. 2005. Рейтинги в экономике: методология и практика. М.: Финансы и статистика.
8. Карминский А. М., Полозов А. А., Ермаков С. П. Энциклопедия рейтингов: экономика, общество, спорт. — М.: ЗАО ИД «Экономическая газета», 2011. — 349 с.
9. Марголин А. М. 2018. Пути совершенствования методов оценки эффективности государственных программ. Экономическая политика. Т. 13. № 6, 54–81.
10. Методическое издание: Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства: российский и международный опыт. © БФ «Культура детства», АНО «Эволюция и Филантропия», Москва, 2016. https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2016/05/pokazateli_detstvo_2015.pdf
11. Намадов В. Д., Солнцев И. В. Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20. № 4, 559–580.
12. Пономарев Ю. Ю., Евдокимов Д. Ю. Оценка расширенных мультипликативных социально-экономических эффектов. Экономическое развитие России. 2020, том 27, № 7, 30–45.
13. 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.
14. Солнцев И. В., Осокин Н. А. Подходы к определению весовых значений индикаторов в интегральных показателях развития спорта на примере индекса развития футбола. Статистика и Экономика. 2017. № 4, 54–64.
15. Солнцев И. В. 2019. Финансы в футболе. Учебник. 2-е издание. — М. — Издательство «Проспект». — 296 с.
16. Солнцев И. В. 2021. Стратегическое управление индустрией футбола. Диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. Москва, 2021.
17. Счётная палата Российской Федерации. 2020. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России. Экспертная

- записка. Применение теории изменений для стратегического аудита / А. И. Ким, В. К. Копыток, Ю. А. Филиппова, М. В. Цыганков / — М., 2020 — 28 с., <https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf>
18. Фонд Тимченко. 2022. Стратегия Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко 2023–2032, https://timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2022/09/ft_strategiya.pdf
19. Цели в области устойчивого развития ООН, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>
20. Allport, G. W. 1954. *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
21. Arena, M., Azzone, G., Bengo, I. 2015. Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (2): 649–672, doi: 10.1007/s11266-013-9436-8.
22. Australian Institute of Health and Welfare. 2022. Economics of sports injury and participation — preliminary results. DOI: 10.25816/rwdt-sf88. <https://www.aihw.gov.au/reports/injury/economics-of-sports-injury-and-participation/summary>
23. Baade, R., Matheson, V. 2004. The quest for the cup: assessing the economic impact of the world cup *Regional studies* 38 (4), 343–354.
24. Bagnoli, L., Megali, C. 2011. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (1), 149–165.
25. Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A. and Van Den Broek, N. 2015. Social return on investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review, *BMC Public Health*, Vol. 15 No. 1, 582–595.
26. Bauman, A., M. Lewicka and S. Schöppe. 2005. *The Health Benefits of Physical Activity in Developing Countries*. Geneva, World Health Organization.
27. Becker, H. 1997. *Social impact assessment: method and experience in Europe, North America and the developing world*, London: UCL Press.
28. Beedy, P. J. 1997. Sports PLUS: Positive learning using sports. Developing youth sports programmes that teach positive values. USA: Project Adventure Inc.
29. Bengo, I., Arena, M., Azzone, G. and Calderini, M. 2015. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 7 No. 1, 1–24.
30. Beutler, I. 2008. Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport, *Sport in Society*, 11:4, 359–369, DOI: 10.1080/17430430802019227.
31. Bickman, L. 1987. The Functions of Program Theory in L. Bickman, ed., *Using Program Theory in Evaluation*, New Directions for Program Evaluation (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
32. Bloom, P., Smith, B. 2010. Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1), 126–145.
33. Brown, W. A. 2005. Exploring the Association between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 15 (3): 317–339. <https://doi-org.uplib.idm.oclc.org/10.1002/nml.71>
34. Burdge, R. and Vanclay, F. 1995. “Social impact assessment”. In *Environmental and social impact assessment*, Edited by: Vanclay, F. and Bronstein, D. 31–66. Chichester: Wiley.
35. Burdge, R. and Vanclay, F. 1996. Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14 (1): 59–86.
36. Chalder, M., N. Wiles, J. Campbell, S. Hollinghurst, A. Haase, A. Taylor, K. Fox, C. Costelloe, A. Searle, H. Baxter, R. Winder, C. Wright, K. Turner, M. Calnan, D. Lawlor, T. Peters, D. Sharp, A. Montgomery and G. Lewis. 2012. Facilitated physical activity as a treatment for depressed adults: randomised controlled trial, *British Medical Journal*, 344, DOI: 10.1136/bmj.e2758.
37. Chmelik, E., Musteen, M. and Ahsan, M. 2015. “Measures of performance in the context of

- international social ventures: an exploratory study”, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 7 No. 1, 74–100.
38. Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. and Olsen, S. 2004. Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures; methods catalog, <<http://www.shidler.hawaii.edu/Portals/1/resources/DoubleBottomLine.pdf>.
39. Clarke, F. Jones, A. Smith, L. 2021. Building Peace through Sports Projects: A Scoping Review. *Sustainability*, 13, 2129, <https://doi.org/10.3390/su13042129>
40. Collins, M., Kay, T. 2002. *Sport and social exclusion*. London: Routledge.
41. Commonwealth Secretariat. 2019. Measuring the contribution of sport, physical education and physical activity to the Sustainable Development Goals. Toolkit and model indicators. v3.1, <https://www.sportanddev.org/en/toolkit/sport-and-development-policy/policy-monitoring-and-evaluation>
42. Costa, E. and Pesci, C. 2016. Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7 No. 1, 99–124.
43. Côté, J. 1999. The influence of the family on the development of sport. *The Sport Psychologist*, 13, 395–417.
44. Dallmeyer, S., Wicker, P., Breuer, C. 2020. The relationship between physical activity and out-of-pocket health care costs of the elderly in Europe. *European Journal of Public Health*, 30 (4), p. 628–632.
45. Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G., Christy, E. 2019. Social return on investment (SROI) in sport: a model for measuring the value of participation in England, *International Journal of Sport Policy and Politics* [online published 24 April 2019] DOI: 10.1080/19406940.2019.1596967. https://www4.shu.ac.uk/_assets/pdf/research/sirc/Final-SIRC-SROI-England-Web-report.pdf
46. Davies, L., Christy, E., Ramchandani, G. & Taylor, P. 2020. Measuring the Social and Economic Impact of Sport in England, London: Sport England. <https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2020-09/Social%20return%20on%20investment.pdf?5BgvLn09jwpTesBJ4BXhVfRhV4TYgm9E>
47. Dawson, P., Webb, T., Downward, P. 2022. Abuse is not a zero-sum game! The case for zero tolerance of match official physical and verbal abuse, *European Journal of Sport Science*, 22:3, 417–424, DOI: 10.1080/17461391.2021.1881619.
48. Decancq, K., & Lugo, M. A. 2013. Weights in multidimensional indices of wellbeing: An overview. *Econometric Reviews*, 32 (1), 7–34.
49. de Nooij, M., van den Berg, M., & Koopmans, C. C. (2013). Bread or games? A social cost-benefit analysis of the World Cup bid of the Netherlands and the winning Russian bid. *Journal of Sports Economics*, 14 (5), 521–545. <https://doi.org/10.1177/1527002511429825>
50. Desa, G. and J. L. Koch. 2014. Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at the Base-of-the-Pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship* 5 (2):146–74. doi:10.1080/19420676.2013.871325.
51. Dixon, M. A., Warner, S., & Bruening, J. 2008. More than just letting them play: The enduring impact of parental socialization in sport for females. *Sociology of Sport Journal*, 25, 538–559.
52. Dixon, M. A. 2009. From their perspective: A qualitative examination of physical activity and sport for working mothers. *Sport Management Review*, 12, 34–48.
53. Doherty, B., H. Haugh and F. Lyon. 2014. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 16 (4): 417–436, doi: 10.1111/ijmr.12028.
54. Dorsch, T. E., Smith, A. L., & McDonough, M. H. 2009. Parents’ perceptions of child-to-parent socialization in organized youth sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 31, 444–468.
55. Downward, D., Rasciute, S. 2011. Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation, *International Review of Applied Economics*, 25:3, 331–348, DOI: 10.1080/02692171.2010.511168.

56. Downward, P., Lera-López, F., Rasciute, S. 2014. The correlates of sports participation in Europe, *European Journal of Sport Science*, 14:6, 592–602, DOI: 10.1080/17461391.2014.880191.
57. Dufour, B. 2015. State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context, 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: Building a scientific field to foster the social enterprise eco-system.
58. Ebrahim, A., Rangan, V. K. 2014. What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review* 56 (3): 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
59. Emerson, J., Wachowicz, J. and Chun, S. 2000. Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector, The Roberts Foundation, San Francisco.
60. Esteves, A. M., Franks, D. & Vanclay, F. 2012 Social impact assessment: the state of the art, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30:1, 34–42, DOI: 10.1080/14615517.2012.660356.
61. European Commission. 2012. Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU, <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf>
62. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. 2018. Study on the economic impact of sport through sport satellite accounts, Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/156532>
63. European Commission. 2020. Contribution of sport to regional development through Cohesion Policy 2021–2027. SHARE initiative research paper, <https://keanet.eu/wp-content/uploads/SHARE-The-contribution-of-sport-to-regional-development-through-CP-2021-2027-FINAL.pdf>
64. European Union/OECD. 2015. Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship.
65. Felfe, C., Lechner, M., Steinmayer, A. 2016. Sports and Child Development. *PLoS ONE*. 11 (5): e0151729. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0151729> PMID: 27144474
66. Finsterbusch, K. 1985. State of the art in social impact assessment. *Environment and Behavior*, 17 (2), 193–221.
67. Fischer, S. and Stanak, M. (2017), “Social Return on Investment in Child and Adolescence Health” (LBI-HTA Project Report No. 96), Ludwig Boltzmann Institute.
68. Fraser-Thomas, J. L., Côté, J., & Deakin, J. 2008. Examining adolescent sport dropout and prolonged engagement from a developmental perspective. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 318–333.
69. Freeman, M. C., Groom, B. How certain are we about the certainty-equivalent long term social discount rate? *Journal of Environmental Economics and Management*, 2016, vol. 79, issue. C. 152–168.
70. Freudenburg, W. 1986. Social impact assessment. *Annual Review of Sociology*, 12: 451–478.
71. Fujiwara, D., Kudrna, L., Dolan, P. 2014. Quantifying and Valuing the Wellbeing Impacts of Culture and Sport. UK Department for Culture, Media & Sport, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304899/Quantifying_and_valuing_the_wellbeing_impacts_of_sport_and_culture.pdf
72. Gentile, M. C. 2000. Social impact management, a definition. Discussion Paper II Aspen ISIB: The Aspen Institute, <http://www.aspenisib.org>
73. Gill, J. M. and A. R. Cooper. 2008. Physical Activity and Prevention of type 2 diabetes mellitus, *Sports Medicine*, 38, 807–824.
74. Gollier, C. 2002. Discounting an uncertain future. *Journal of Public Economics* Volume 85, Issue 2, 149–166.
75. Grieco, C., Michelini, L. and Iasevoli, G. 2014. Measuring value creation in social enterprises: a cluster analysis of social impact assessment models, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44 No. 6, 1173–1193.
76. Harrison, M. 2010. Valuing the Future: the social discount rate in cost-benefit analysis, Visiting Researcher Paper, Productivity Commission, Canberra, <https://www.pc.gov.au/research/supporting/cost-benefit-discount/cost-benefit-discount.pdf>
77. Hart, T., Houghton, G. 2007. Assessing the economic and social impacts of social enterprise: Feasibility report. Centre for City and Regional Studies: University of Hull.
78. Hellstedt, J. C. 1995. Invisible players: A family systems model. In S. Murphy (Ed.) *Sport Psychology Interventions*, 117–146. Champaign, IL: Human Kinetics.
79. Hicks, J. R., Allen, R. G. D. 1934. A Reconsideration of the Theory of Value. Part I. *Economica* 1 (1): 52–76.
80. Hill, M. S. 1988. Marital stability and spouses shared time. *Journal of Family Issues*, 9, 427–451.
81. Hlady-Rispal, M. and Servantie, V. 2016. Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 1, 1–19.
82. Humphreys, B. R., L. McLeod and J. E. Ruseski (2013). Physical Activity and Health Outcomes: Evidence from Canada, *Health Economics*, doi: 10.1002/hec.2900.
83. International Olympic Committee (1994). Olympic charter. Lausanne, Switzerland: IOC.
84. Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70: 71–79.
85. Kay, T. 2000. Sporting excellence: A family affair? *European Physical Education Review*, 6 (2), 151–169.
86. Kontsevaya, A. N., Drapkina, O. M., Balanova, Yu. A., Imaeva, A. E., Suvorova, E. I., Khudyakov, M. B. 2018. Economic burden of cardiovascular diseases in the Russian Federation in 2016. *Rational Pharmacotherapy in Cardiology*. 14 (2), 156–166. <https://doi.org/10.20996/1819-6446-2018-14-2-156-166>
87. Krusturup, P., Parnell, D. 2020. Football as Medicine. Prescribing Football for Global Health Promotion. Published by Routledge, 292 Pages, ISBN 9780367248888.
88. Kunz, V. 2009. Sport as a post-disaster psychosocial intervention in Bam, Iran, *Sport in Society*, 12:9, 1147–1157, DOI: 10.1080/17430430903137803.
89. Langville, A. N., Meyer, C. D. 2012. Who's #1. The science of rating and ranking. Princeton University Press.
90. Latané, B. 1981. The psychology of social impact. *American Psychologist*, vol. 36, no. 4, 343–356.
91. Laureus Sport for Good Foundation. 2012. Teenage kicks the value of sport in tackling youth crime.
92. Leasure, J. L., Neighbors, C., Henderson, C. E., Young, C. M. 2015. Exercise and Alcohol Consumption: What We Know, What We Need to Know, and Why it is Important. *Front Psychiatry*. 6:156. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2015.00156> PMID: 26578988
93. Leichliter, J. S., Meilman, P. W., Presley, C. A., Cashin, J. R. 1998. Alcohol use and related consequences among students with varying levels of involvement in college athletics. *J Am Coll Health*. 46 (6):257–62. <https://doi.org/10.1080/07448489809596001>
94. Lechner, M., Downward, P. 2013. Heterogeneous Sports Participation and Labour Market Outcomes in England, IZA Discussion Papers 7690. Available from: <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1197369>
95. Leighton, D., Wood, C. 2010. Measuring social value: the gap between policy and practice. <http://www.demos.co.uk/publications/measuring-social-value>
96. Levermore, R. and A. Beacom. “Sport and Development: Mapping the Field”. In *Sport and International Development*, edited by R. Levermore and A. Beacom, 1–25. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2009.
97. Li, Jian, Siegrist, J. 2012. Physical Activity and Risk of Cardiovascular Disease — A Meta-Analysis of Prospective Cohort Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 9, no. 2, 391–407. <https://doi.org/10.3390/ijerph9020391>
98. Lisha, N. E., Martens, M., Leventhal, A. M. 2011. Age and gender as moderators of the relationship between physical activity and alcohol use. *Addict Behav*. 36(9):933–6. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2011.04.003>

99. Lockie, S. 2001. SIA in review: setting the agenda for impact assessment in the 21st century. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 19 (4): 277–288.
100. Loewen, C. & Wicker, P. 2021. Travelling to Bundesliga matches: the carbon footprint of football fans, *Journal of Sport & Tourism*, 25:3, 253–272, DOI: 10.1080/14775085.2021.1932562.
101. Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayser, N., Cincotti, S. 2019. Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies. *Sustainability*, 11, 3612. <https://doi.org/10.3390/su11133612>
102. Luke, B., Barraket, J., Eversole, R. 2013. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: performance evaluation of social enterprise, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 10 Nos 3/4, 234–258.
103. Lyras, A., Peachey, J. W. 2011. Integrating sport-for-development theory and praxis, *Sport Management Review*, 14:4, 311–326, DOI: 10.1016/j.smr.2011.05.006.
104. Macniven, R., Canuto, K., Wilson, R., Bauman, A., Evans, J. 2019. The impact of physical activity and sport on social outcomes among Aboriginal and Torres Strait Islander people: A systematic scoping review. *Journal of Science and Medicine in Sport*, Volume 22, Issue 11, 1232–1242, <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.06.017>
105. Mansfield, L. 2017. A systematic review of sport and dance participation in healthy young people (15–24 years) to promote subjective wellbeing, https://whatworkswellbeing.org/wp-content/uploads/2018/06/evidence-review-full-report-sport-dance-young-people-22june_0239581300.pdf
106. Millar, R. and K. Hall. 2013. Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care. *Public Management Review* 15 (6): 923–941. doi:10.1080/14719037.2012.698857.
107. Maas, K., Liket, K. 2011. Social Impact Measurement: classification of methods. In book: *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. DOI: 10.1007/978-94-007-1390-1_8.
108. Maennig, W., Zimbalist, A. 2012. *International handbook on the economics of mega sporting events*. Edward Elgar Publishing.
109. Mamabolo, A. & Myres, K. 2019. Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard, *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/19420676.2018.1561499.
110. Moore, M. 2003. The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to strategic performance measurement and management in non-profit organizations, by Kaplan, R. (Ed.), Working Paper No. 18, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.
111. Mulgan, G. 2010. Measuring social value, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 8 No. 3, 38–43.
112. Murdock, S., Leistritz, F. and Hamm, R. 1986a. The state of socioeconomic impact analysis in the United States: limitations and opportunities for alternative futures. *Journal of Environmental Management*, 23 (2), 99–117.
113. Murdock, S., Leistritz, F. and Hamm, R. 1986b. The state of socioeconomic impact analysis in the United States. *Impact Assessment Bulletin*, 4 (3/4): 101–132.
114. Newhouse-Bailey, M. & Dixon, M. A., Warner, S. 2015. Sport and Family Functioning: Strengthening Elite Sport Families. *Journal of Amateur Sport Volume One, Issue Two* Newhouse-Bailey et al.
115. Nicholls, G. 2007. *Sport and crime reduction: The role of sports in tackling youth crime*. London: Routledge.
116. Nocon, M., Hiemann, T., Müller-Riemenschneider, F., Thalau, F., Roll, S., Willich, S. N. 2008. Association of physical activity with all-cause and cardiovascular mortality: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Cardiovascular Prevention & Rehabilitation*, 15, 239–46.
117. NPC. Theory of change in ten steps, <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps/>.
118. O'Donovan, G. 2010. The ABC of Physical Activity for Health: A consensus statement

- from the British Association of Sport and Exercise Sciences, *Journal of Sports Sciences*, 28 (6), 573–591.
119. Olsen, S., Galimidi, B. 2008. Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures; Rockefeller Foundation, <https://core.ac.uk/download/pdf/84911856.pdf>
120. Ormiston, J. and Seymour, R. 2011. Understanding value creation in social entrepreneurship: the importance of aligning mission, strategy and impact measurement, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 2, 125–150.
121. O'Rourke, D. J., Smith, R. E., Smoll, F. L., & Cumming, S. P. 2011. Trait anxiety in young athletes as a function of parental pressure and motivational climate: is parental pressure always harmful? *Journal of Applied Sport Psychology*, 23 (4), 398–412.
122. Orthner, D. K., & Mancini, J. A. 1991. Benefits of leisure for family bonding. In B. L. Driver, P. J. Brown, & G. L. Peterson (Eds.), *Benefits of leisure* (p. 215–301). State College, PA: Venture.
123. Pawlowski, T., Schuttoff, U., Downward, P., Lechner, M. 2016. Can Sport Really Help to Meet the Millennium Development Goals? Evidence from Children in Peru. *J Sports Econ.* 19 (4):498–521. <https://doi.org/10.1177/1527002516661601>
124. Perrini, F., Costanzo, L. A. and Karatas-Ozkan, M. 2021. Measuring impact and creating change: a comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*, Vol. 21 No. 2, 237–251. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>
125. Preuss, H. 2007. The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of sport & tourism* 12 (3–4), 207–228.
126. Rangan, V. K. 2007. *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*. New York: Wiley/Jossey-Bass.
127. Ricciuti E., Calo, F. 2018. Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15 (4), p. 553–574, DOI: 10.1007/s12208-018-0213-7.
128. Rizzi, F., Pellegrini, C. and Battaglia, M. 2018. The structuring of social finance: emerging approaches for supporting environmentally and socially impactful projects, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 170 No. 1, 805–817.
129. Rogers, P. J. 2008. Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions, *Evaluation*, 14/1: 29–48.
130. Satish, J. 2012, *Assessing Social Enterprises: The Need for New Parameters*, Centre for World Solidarity.
131. Scheerder, J., Vos, S. 2011. Social stratification in adults' sport participation from a time-trend perspective. Results from a 40-year household study. *European Journal for the Sociology of Sport*. 8 (1–2):31–<https://doi.org/10.1080/16138171.2011.11687868>
132. Schuttoff, U., Pawlowski, T., Downward, P., Lechner, M. 2018. Sports Participation and Social Capital Formation During Adolescence. *Soc Sci Q.* 99:683–98. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12453>
133. Short, J. C., Moss, T. W., Lumpkin, G. T. 2009. Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal* 3 (2): 161–194.
134. Skrok, Ł., Majcherek, D., Nałęcz, H., Biernat, E. 2019. Impact of sports activity on Polish adults: Self-reported health, social capital & attitudes. *PLoS ONE* 14 (12): e0226812. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226812>
135. Smothers, B., Bertolucci, D. 2001. Alcohol consumption and health-promoting behavior in a U.S. household sample: leisure-time physical activity. *J Stud Alcohol*. 62 (4):467–76. <https://doi.org/10.15288/jsa.2001.62.467>
136. Social Value UK. 2012. A guide to Social Return on Investment, <https://socialvalueuk.org/resource/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>
137. Somers, A. B. 2005. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises, *Social Enterprise Journal*, Vol. 1 No. 1, 43–56.

138. Spaaij, R. 2009. The social impact of sport: diversities, complexities and contexts. *Sport in Society*, 12 (9), 1109–1117. <https://doi.org/10.1080/17430430903137746>
139. Sport Canada. Grouped Evaluation of Sport Canada Programs 2015-16 to 2019-20, <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/corporate/publications/evaluations/grouped-evaluation-sport-canada-program.html#a3>.
140. Sport England evaluation framework, <https://evaluationframework.sportengland.org>.
141. Sport New Zealand. Outcomes framework. Creating a sport NZ. Outcomes framework, <https://sportnz.org.nz/resources/sport-nz-outcomes-framework/>.
142. Sport New Zealand. He Oranga Poutama: What we have learned. A report on the developmental evaluation of He Oranga Poutama, <https://sportnz.org.nz/media/3428/hop-what-we-have-learned-lr.pdf>.
143. Sport New Zealand. The value of sport, <https://sportnz.org.nz/resources/the-value-of-sport/>.
144. UEFA. 2019. The UEFA GROW SROI Model: Valuing the Impact of Football Participation in Europe. <https://www.knvb.nl/downloads/bestand/26276/uefa-sroi-final-report>
145. Unicef. 2019. Getting into the Game. Understanding the evidence for child-focused sport for development. https://www.unicef-irc.org/getting-into-the-game?utm_source=unicefinnocentihomepage
146. Unicef. 2021. Playing the Game. A framework for successful child focused sport for development programmes. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Playing-the-Game-Report_A-framework-for-successful-child-focused-sport-for-development-programmes.pdf
147. United Nations. 2003. Sport for development and peace: Towards achieving the millennium development goals. Report from the United Nations Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace. <http://www.un.org/themes/sport/reportE.pdf162>
148. Vanclay, F. 1999. Social impact assessment. In *Handbook of environmental impact assessment*, Edited by: Petts, J. (Vol. 1), 301–326. Oxford: Blackwell Science.
149. Vanclay, F. 2002a. Social impact assessment. In *Responding to global environmental change*, Edited by: Tolba, M. 387–393. Chichester: Wiley.
150. Vanclay, F. 2002b. Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 22 (3): 183–211.
151. Vanclay, F. 2003a. International principles for social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21 (1): 5–11. [Taylor & Francis Online].
152. Vanclay, F. 2003b. International principles for social impact assessment: their evolution. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21 (1): 3–4. [Taylor & Francis Online].
153. Vanclay, F. 2004. The triple bottom line and impact assessment: how do TBL, EIA, SIA, SEA and EMS relate to each other? *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 6 (3): 265–288.
154. Vanclay, F. 2006. Principles for social impact assessment: a critical comparison between the international and US documents. *Environmental Impact Assessment Review*, 26 (1): 3–14.
155. Vanclay, F. and Esteves, A. M. 2011. Current issues and trends in social impact assessment. In *New directions in social impact assessment: conceptual and methodological advances*, Edited by: Vanclay, F. and Esteves, A. M. 3–19. Cheltenham: Edward Elgar.
156. Warburton, D., C. W. Nicol and S. S. D. Bredin. 2006. Health benefits of physical activity: the evidence, *CMAJ*, 174 (6), 801–809.
157. Weiss, C. H. 1972. *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
158. Weiss, C. H. et al. 1995. Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families // *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*. — T. 1, 65–92.
159. Weiss, C. H. 1997. Theory-based evaluation: Past, present, and future // *New directions for evaluation*. — No. 76, 41–55.

160. Weitzman, Martin, L. 2001. Gamma Discounting. *American Economic Review*, 91 (1): 260–271. DOI: 10.1257/aer.91.1.260.
161. Wicker, P. 2019. The carbon footprint of active sport participants. *Sport Management Review* 22, 513–526, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.07.001>
162. Wilkins, E., Wilson, L., Wickramasinghe, K., Bhatnagar, P., Leal, J., Luengo-Fernandez, R., Burns, R., Rayner, M., Townsend, N. 2017. European Cardiovascular Disease Statistics 2017. European Heart Network, Brussels. <https://ehnheart.org/images/CVD-statistics-report-August-2017.pdf>
163. Wholey, J. 1979. *Evaluation: Promise and Performance*. Washington, D. C.: Urban Institute Press, 1979.
164. Wolf, C. P. 1975. Social impact assessment: the state of the art. In *Man-environment interactions*, Part 1, Edited by: Carson, D. 1–44. Stroudburg, PA: Dowden, Hutchinson & Ross.
165. Wolf, C. P. 1976. Social impact assessment: the state of the art restated. *Sociological Practice*, 1: 56–70.
166. Wolf, C. P. 1977. Social impact assessment: the state of the art updated. *Social Impact Assessment*, 20, 3–22.
167. Zabriskie, R. B., & McCormick, B. P. 2001. The influences of family leisure patterns on perceptions of family functioning. *Family Relations*, 50, 281–289.
168. Ziller, A., Phibbs, P. 2003. Integrating social impacts into cost-benefit analysis: a participative method: case study: the NSW area assistance scheme, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21:2, 141–146, DOI: 10.3152/147154603781766365.

Приложение 1. Оценка эффектов, формируемых проектами по развитию социального спорта. Анкета

1. Пожалуйста, укажите Ваши Ф.И.О. и место работы.

2. Если Вами или при поддержке Вашей организации реализуется несколько проектов в сфере социального спорта, пожалуйста, укажите их число. Если только один проект, укажите число 1.

3. Пожалуйста, укажите источники финансирования Ваших проектов (проекта) в процентах:

Пожертвования и целевые взносы	
Бюджеты различных уровней	
Приносящая доход деятельность, в т. ч. платные услуги	

4. Пожалуйста, укажите структуру затрат Ваших проектов (проекта) в процентах (в сумме должно получиться 100 %):

Строительство инфраструктуры	
Приобретение оборудования (капитальные вложения)	
Оплата труда	
Экипировка и инвентарь	
Транспорт и логистика	
Аренда спортивных объектов	
Иные затраты	

5. Пожалуйста, оцените общие затраты на одного участника (в рублях на весь период реализации Ваших проектов (проекта)).

6. Пожалуйста, укажите — достижению каких целей устойчивого развития ООН способствуют Ваши проекты (проект):

- A. Хорошее здоровье и благополучие (цель 3).
- B. Качественное образование (цель 4).
- C. Гендерное равенство (цель 5).
- D. Достойная работа и экономический рост (цель 8).
- E. Уменьшение неравенства (поддержка социально уязвимых и малообеспеченных — цель 10).
- F. Устойчивые города и населённые пункты (цель 11).
- G. Ответственное потребление и производство (переработка отходов — цель 12).
- H. Борьба с изменением климата (цель 13).
- I. Мир, правосудие и эффективные институты (цель 16).
- J. Партнёрство (с государством) в интересах устойчивого развития (цель 17).

7. Пожалуйста, оцените по 10-балльной шкале, насколько Вы согласны с представленными ниже утверждениями (где 1 — абсолютно не согласен, а 10 — абсолютно согласен):

Я считаю, что региональные и муниципальные проекты в области социального спорта, реализуемые в рамках действующих государственных и муниципальных программ, имеют измеримую социальную эффективность

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Я считаю, что проекты в области социального спорта, реализуемые негосударственными организациями без государственной или муниципальной поддержки, имеют измеримую социальную эффективность

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Я считаю, что проведение оценки эффективности социальных проектов обязательно

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Провести оценку эффективности социальных проектов невозможно в силу нематериального характера большинства эффектов, а также взаимного влияния большого числа внешних и внутренних факторов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Предусмотрены ли целевые показатели эффективности (KPI) Ваших проектов (проекта). Если да, пожалуйста, перечислите их.

9. Пожалуйста, отметьте, какие из перечисленных методов оценки эффективности социальных проектов Вам известны:

- A. Социальный возврат инвестиций (social return on investment — SROI).
- B. Сбалансированная система показателей для социальных организаций/проектов (social enterprise balanced scorecard — SEBC).
- C. Анализ «затраты-выгоды» (cost-benefit analysis — CBA).
- D. Выбор наилучшего варианта (best available charitable option BACO).
- E. Бально-рейтинговые модели.
- F. Экспертная оценка.
- G. Ни один метод мне не известен.

10. Пожалуйста, укажите, какие из перечисленных ниже методов оценки эффективности социальных проектов Вы используете в своей работе:

- A. Социальный возврат инвестиций (social return on investment — SROI).
- B. Сбалансированная система показателей для социальных организаций/проектов (social enterprise balanced scorecard — SEBC).
- C. Анализ «затраты-выгоды» (cost-benefit analysis — CBA).
- D. Выбор наилучшего варианта (best available charitable option BACO).
- E. Бально-рейтинговые модели.
- F. Экспертная оценка.
- G. Мы не оцениваем эффективность реализуемых проектов.
- H. Мы используем только количественные и качественные показатели эффективности (например, число вовлечённых участников и их удовлетворённость).
- I. Другое — пожалуйста, укажите, какие методы оценки социальных эффектов используете Вы.

11. Пожалуйста, укажите барьеры, препятствующие оценке эффективности проектов по развитию социального спорта:

- A. Низкий уровень «культуры» оценки эффективности и отсутствие единой позиции в этой области.
- B. Нехватка ресурсов (времени, сотрудников, средств).
- C. Нехватка квалификации.
- D. Отсутствие необходимых данных.
- E. Отсутствие мотивации.
- F. Другое (пожалуйста, укажите).

12. Проводились ли Вами опросы целевой аудитории, направленные на оценку результатов Ваших проектов (проекта) и формируемых социальных эффектов?

13. Проводились ли Вами опросы целевой аудитории, направленные на получение монетарной (денежной) оценки формируемых эффектов?

14. Применялась ли Вами методика готовности платить (willingness to pay) для получения монетарной (денежной) оценки формируемых эффектов?

15. Пожалуйста, поделитесь своим мнением об оценке эффектов социальных проектов.

16. Пожалуйста, перечислите (порекомендуйте) известные Вам социальные проекты и организации, их реализующие, в которых применяются подходы к оценке эффективности.

Приложение 2. Список респондентов интервью и участников деловых мероприятий

1. Алиев Эмиль Гуметович, президент «Ассоциации мини-футбола России».
2. Антонюк Сергей Дмитриевич, генеральный директор АНО по развитию адаптивного и паралимпийских видов спорта для лиц с ограниченными возможностями «Спорт без границ».
3. Бакаев Дмитрий Кириллович, исполнительный директор Национальной студенческой лиги бокса.
4. Барадачев Игорь Иванович, директор программ Благотворительного фонда Владимира Потанина.
5. Богалий Анна Ивановна, президент Содружества детско-юношеского биатлона России.
6. Воронин Владислав Александрович, спортивный директор Центра современных спортивных технологий Концерн «Росэнергоатом».
7. Герцен Дмитрий Александрович, начальник отдела координации и развития сферы организаций дополнительного образования детей, Департамент государственной политики в сфере воспитания, дополнительного образования и детского отдыха Минпросвещения России.
8. Головинская Светлана Юрьевна, заместитель генерального директора по работе с регионами Общероссийской общественной благотворительной организации помощи инвалидам с умственной отсталостью «Специальная Олимпиада России».
9. Горин Игорь Викторович, первый вице-президент Всероссийской федерации плавания.
10. Евлампиева Татьяна Валерьевна, начальник отдела развития сферы некоммерческих организаций департамента Министерства экономического развития Российской Федерации.
11. Жигулина Юлия Анатольевна, исполнительный директор Фонда «Наше будущее».
12. Ильченко Юрий Владимирович, руководитель АНО содействия развитию физической культуры, спорта и здорового образа жизни «Мир без границ».
13. Истягина-Елисеева Елена Александровна, директор ФГБУ «Государственный музей спорта», заместитель председателя Комиссии Общественной палаты РФ по физической культуре и популяризации здорового образа жизни.
14. Каменский Игорь Александрович, руководитель департамента регионального развития Российской Федерации Баскетбола.
15. Коротеева Оксана Васильевна, директор научно-образовательного центра «Общественно-государственное взаимодействие», некоммерческий сектор и социальное предпринимательство РАНХиГС.
16. Кошелева Наталья Александровна, президент Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП).
17. Краснов Валентин Владимирович, начальник отдела правового регулирования финансовой поддержки негосударственных организаций Департамента бюджетной методологии и финансовой отчетности в государственном секторе Минфина России.
18. Леньков Дмитрий Александрович, консультант отдела взаимодействия с общественными организациями Департамента физической культуры и массового спорта Минспорта России.

19. Лисицин Дмитрий Владимирович, исследователь Центра социального проектирования «Платформа».
20. Ломакина Елена Владимировна, исполнительный директор Ассоциации «Студенческая спортивная лига самбо», руководитель федерального ресурсного центра инноваций и развития образования «Открытый мир самбо» ОГФСО «Юность России».
21. Мнацаканов Виталий Юрьевич, директор по корпоративно-социальной ответственности букмекерской компании «Лига Ставок», соучредитель Благотворительного фонда «Созвездие Добра».
22. Можиллов Максим Игоревич, директор АНО «Центр развития и популяризации физической культуры и спорта»; руководитель проекта #ВСЕНАСПОРТрф Благотворительного фонда «Искусство, наука и спорт».
23. Муравлева Наталья Таль-Атовна, президент Ассоциации «Город Детства».
24. Нагибин Андрей Владимирович, спортивный директор АНО «Центр развития и популяризации физической культуры и спорта».
25. Нечаев Эдуард Геннадьевич, исполнительный директор Общероссийской студенческой лиги плавания, исполнительный директор Московского регионального отделения Российского студенческого спортивного союза.
26. Петрушин Валерий Юрьевич, генеральный директор спортивного клуба «Трансбункер».
27. Прасканова Ирина Васильевна, заместитель директора Департамента физической культуры и массового спорта Минспорта России.
28. Рождественская Надежда Васильевна, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена.
29. Ромащенко Юлия Андреевна, директор по программной деятельности и отношениям с донорами, Благотворительный фонд развития филантропии.
30. Смертин Алексей Геннадьевич, советник президента Российского футбольного союза, офицер по борьбе с дискриминацией в футболе.
31. Старцева Елена Сергеевна, руководитель программ Благотворительного фонда «Созвездие Добра».
32. Телицына Александра Юрьевна, старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ.
33. Тимурова Лилия Фаритовна, руководитель программы «Спорт» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.
34. Федяев Денис Владимирович, вице-президент Ассоциации мини-футбола России.
35. Хомко Елена Владимировна, генеральный директор Академии спортивных исследований.
36. Хорохорин Андрей Алексеевич, президент Ассоциации «Студенческая регбийная лига».
37. Шмонин Иван Николаевич, вице-президент Федерации сноуборда России, президент Союза экстремальных видов спорта.
38. Чернов Иван Михайлович, директор блока агента Правительства Российской Федерации государственной корпорации «ВЭБ.РФ».
39. Яновский Виктор Сергеевич, исполнительный директор Студенческой гребной лиги, коммерческий директор Ассоциации любителей гребного спорта.

СОЦИАЛЬНЫЙ СПОРТ: КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ? МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ СПОРТА

Издательская группа:

*Валерия Чернякина
Тимофей Андросов
Андрей Высоцкий
Анастасия Китова
Дарья Куваева*

Издательство «ДПК Пресс»
г. Москва, ул. Самокатная, д. 4а
+7 (495) 724-34-86; +7 (495) 788-83-81
www.dpk-press.ru

Подписано в печать 6.12.2022 г.
Формат 60x90/8. Гарнитура Open Sans.
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии «ДПК Пресс»

