

Ассоциация «Е.В.А.»



# Оценка эффективности программ, направленных на ВИЧ-положительных женщин

Методическое пособие



Санкт-Петербург

2023 год

**Пособие подготовлено Ассоциацией «Е.В.А.» в рамках реализации проекта «Пространство для роста» при поддержке гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества.**

Методические материалы для проведения мониторинга и оценки проектов для организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам: методическое пособие. СПб., 2023.

**Авторский коллектив:**

**Ефимова О.Б.,**

Комментарии по данному отчёту принимаются на [office@evanetwork.ru](mailto:office@evanetwork.ru)

# Оглавление

Введение	4
Что такое социальная эффективность: определение, виды, подходы	5
Для чего нужна оценка социальной эффективности	7
Измерение эффективности социальных проектов	8
Алгоритм проведения оценки эффективности социальных проектов	13
Приложения	15
Форма для сбора лучших практик	15
Форма для сбора кейсов	17
Литература	28

# Введение

Предлагаемый сборник подготовлен в рамках проекта «Пространство для роста», реализуемого при поддержке Фонда президентских грантов. Данное пособие — часть методического комплекса, целью которого является обеспечение некоммерческих организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам, прикладными знаниями и навыками по оценке и мониторингу проектов.

Данное пособие ставит своей целью освещение темы оценки эффективности социальных проектов, направленных на ВИЧ-положительных женщин. Сборник содержит вводную часть, которая знакомит читателя с подходами к определению социальной эффективности и ее видами, а также включает описание методик ее измерения. Кроме этого, в пособие включены инструментари: формы для сбора лучших практик и кейсов.

Пособие адресовано сотрудникам социально ориентированных некоммерческих организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам.

## **Что такое социальная эффективность: определение, виды, подходы**

Существуют разные подходы к определению эффективности применительно к социальным проектам. В рамках этих подходов эффективность может рассматриваться как:

- соотношение полезного результата и затраченных на его получение ресурсов;
- способность достигать поставленных целей;
- соответствие определенному стандарту, эталону;
- степень удовлетворенности заинтересованных сторон (благополучатели, доноры);
- способность обеспечивать бесперебойную деятельность и устойчивое развитие.

На данный момент отсутствуют общепринятые подходы и методы оценки эффективности социальных проектов. В зависимости от целей измерения эффективности могут использоваться разные подходы к ее определению и соответствующие этим подходам методики оценки эффективности.

Среди видов эффективности можно выделить следующие: социальную, экономическую, организационную, бюджетную, социально-экономическую, технологическую и др. При оценке эффективности проекта важно определиться, в какой сфере находятся интересующие результаты. От этого выбора будет зависеть вид эффективности, который будет исследоваться, и подход к ее определению.

В предлагаемом пособии в фокусе внимания будет находиться в основном социальная и социально-экономическая эффективность как наиболее релевантные для некоммерческих организаций. Под социально-экономической эффективностью понимают рациональность использования ресурсов для достижения социальных результатов. Социальная эффективность предполагает измерение результатов реализации проекта, выражающихся в пользе для благополучателей и общества в целом.

Для измерения социальной и социально-экономической эффективности важными понятиями являются социальный результат и социальный эффект.

**Социальный результат (Outcomes)** — это социальное изменение, которое произошло в результате осуществления проекта или программы. Это главным образом события, явления или изменения состояния, поведения, свидетельствующие о прогрессе в достижении целей программы.

Например, в результате участия в проекте для ВИЧ-положительных женщин благополучательницы вернулись к АРВ-терапии, научились справляться со стрессом, смогли найти работу.

**Социальные эффекты (Impact)** — это долгосрочные благоприятные изменения, которые ожидаются от реализации программы. Социальные эффекты — это результаты проекта самого высокого уровня. Влияние таких результатов шире самого проекта и непосредственных благополучателей. Социальным эффектом может быть улучшение эпидемиологической ситуации, повышение уровня толерантности в обществе и др. Социальные эффекты возможно оценить спустя некоторое время после окончания проекта — полгода или год. О них может свидетельствовать статистика, данные региональных мониторингов, экспертные оценки.



## Для чего нужна оценка социальной эффективности

Измерение социальной эффективности позволяет решать разные задачи, среди которых можно выделить следующие:

- повышение качества стратегического и оперативного управления социальными проектами;
- повышение эффективности социальных проектов;
- демонстрация заинтересованным сторонам, донорам, обществу произведенных в результате реализации проектов благ;
- привлечение дополнительного финансирования за счет обоснования эффективности действующих социальных проектов;
- формализация результатов для разработки программ и рекомендаций более высокого уровня, учет позитивных и негативных эффектов в их разработке;
- выявление социальных результатов и эффектов, произошедших в ходе реализации проектов;
- управление социальными изменениями и контроль над ними.

Принимая решение об оценке эффективности реализуемых вами социальных проектов, вам следует определиться с основной целью и задачами проведения этой оценки. Этот выбор предопределяет использование тех или иных методик для получения оптимального результата.



# Измерение эффективности социальных проектов

В зависимости от выбранного подхода к определению эффективности и значимых для оценки параметров могут быть использованы разные методы, которые условно можно объединить в следующие группы:

1. методики, описывающие социальные эффекты (метод кейсов, отбор значимых изменений);
2. методики, ориентированные на описание процесса получения социального эффекта (логическая модель, теория изменений);
3. методики измерения социально-экономической эффективности.

Рассмотрим поподробнее некоторые из указанных методик.

## Кейсы и лучшие практики

Данный подход предполагает сбор и анализ конкретных случаев — кейсов, которые касаются людей или социальных групп, организаций, практик, вовлеченных в изучаемый социальный проект. Истории и лучшие практики призваны продемонстрировать социальные результаты и социальные эффекты проектов. Следует отметить, что среди недостатков этого подхода отмечается единичность описываемых случаев, сложность в выявлении закономерностей и построении обоснованных теорий. Однако яркость и наглядность кейсов позволяет привлечь внимание к освещаемой проблеме и продемонстрировать социальную значимость проекта. К другим достоинствам данного подхода относится простота использования, что не требует привлечения профильных специалистов, как в случае с другими методами.

При сборе кейсов следует руководствоваться следующими принципами:

- наличие в истории клиентки явных изменений, которые можно продемонстрировать посредством кейса;
- характерность случая;
- доступность довольно обширной информации, связанной с кейсом.

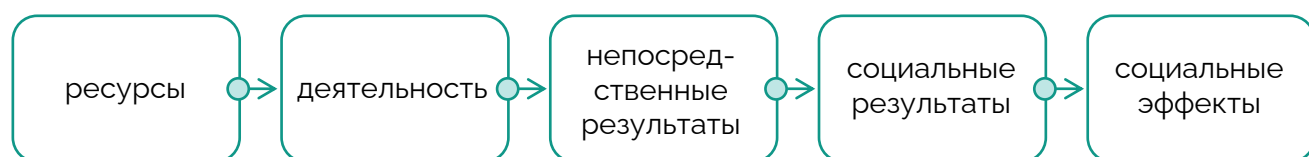
Пример формы для сбора кейсов и лучших практик размещен в разделе Приложения данного пособия.



## Логическая модель проекта

В рамках этого подхода оценивается логическая модель проекта посредством изучения всех стадий проекта и связей между ними, которые позволяют трансформировать вложенные ресурсы в непосредственные результаты, социальные результаты и социальные эффекты. Данный подход хорошо знаком специалистам некоммерческих организаций, так как по своей сути он является обоснованием подачи заявок социальных проектов на финансирование.

Для оценки эффективности социального проекта используется цепочка социальных результатов, или это схема взаимосвязей между социальной проблемой, на решение которой направлен проект, и дизайном программы, непосредственными, социальными результатами и социальным эффектом.



## Теория изменений

Теория изменений<sup>1</sup> применительно к социальным проектам — это теория, объясняющая, как и почему работает та или иная социальная инициатива. В некотором смысле она является расширенным вариантом логической модели, однако, в отличие от последней, в теории изменений уделяется значительное внимание анализу внешних факторов. Это ясное описание того, как посредством определенных ресурсов можно прийти к определенным результатам. Например, в рамках теории изменений можно описать, каким образом увеличится число приверженных АРВТ ВИЧ-положительных женщин с детьми.

Так, в теорию изменений входят:

- дерево проблем, включающее анализ решаемых проблем и их причин;
- дерево результатов, или цепочки ожидаемых результатов;
- описание допущений относительно причинно-следственных связей между результатами разного уровня;

<sup>1</sup> Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In James Connell et al. (Ed.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. Washington, DC: Aspen Institute.

- описание условий, необходимых для достижения результатов всех уровней;
- описание действий для достижения результатов;
- описание набора показателей для достижения результатов.<sup>2</sup>

Как создать модель теории изменения для социального проекта?

1. определить цели проекта и допущения (среди допущений может быть социально-экономическая ситуация, характеристика клиентов проектов, нормативно-правовая база, действия других игроков, различные ограничения и пр.);
2. произвести картирование результатов;
3. разработать систему индикаторов для оценки результатов;
4. определить необходимые для достижения результатов действия;
5. описать получившуюся модель теории изменения.

Для работы с этой моделью можно использовать специальное программное обеспечение и онлайн-инструменты, которые можно найти в сети Интернет.

Несмотря на сложность и трудоемкость, теория изменений может быть полезна для описания наиболее значимых результатов деятельности и их наглядного представления, отслеживания процесса достижения результатов, анализа влияния внешних факторов, оценки рисков.

### **Индикаторная оценка**

Данная методика предполагает разработку индикаторов, значимых для организации; определяется порядок и частота их отслеживания. Далее производится мониторинг показателей и последующая оценка степени достижения тех или иных индикаторов. Могут использоваться как инструментари, разработанные другими организациями, работающими в данной сфере, так и созданные непосредственно для целей оценки эффективности проектов собственные инструментари. Для разработки индикаторов вы можете воспользоваться рекомендациями, изложенными в методическом пособии **«Показатели для измерения социальных результатов проектов, направленных на ВИЧ-положительных женщин»**.

<sup>2</sup> Кузьмин А., Кошелева Н. Оценка как функция управления программой // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009.

## Статистические методы

В рамках статистического подхода к оценке эффективности проводится сбор и анализ количественных данных, которые описывают социальные результаты и социальные эффекты проекта. Используются разные методы анализа: корреляционный анализ, регрессионный анализ, факторный анализ, моделирование. Сложность данного подхода заключается в том, что использование статистических методов требует профессиональной подготовки и изучения специальной литературы или привлечения квалифицированных специалистов. Для знакомства со статистическими методами обратитесь к пособию **«Сбор и анализ данных для проведения мониторинга и оценки в организациях, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам»**.

## Экспериментальный подход

Экспериментальный подход предполагает сравнительное исследование групп населения, благополучателей, регионов, организаций, где реализуется изучаемый социальный проект и где он не реализуется. Такой подход может быть сложен в реализации, однако он позволяет не только оценить имеющиеся социальные результаты и эффекты, но и выявить потенциальный ущерб в случае отсутствия подобных проектов. Такой подход может быть эффективен при демонстрации социальной значимости данного проекта и обоснования необходимости его финансирования.

## Методики измерения социально-экономической эффективности

Данные методики являются достаточно сложными для реализации в некоммерческой организации и требуют привлечения высококвалифицированных специалистов. Примеры методик приведены в ознакомительных целях, с тем чтобы в случае заинтересованности возможно было найти дополнительную информацию, обратившись к специализированной литературе, а также в случае необходимости привлечь специалистов в данной сфере.

В мировой практике на данный момент для оценки эффективности социальных проектов используются следующие методы:

- анализ издержек и выгод (cost-benefit analysis);
- анализ издержек и полезности (cost-utility analysis);
- анализ издержек и результативности (cost effectiveness analysis);
- анализ издержек и взвешенной результативности (weighted cost effectiveness analysis).

Метод **анализа издержек и выгод** получил наибольшее распространение. Суть данного метода заключается в сопоставлении оцененных в денежном выражении выгод с понесенными расходами. Однако применение этого метода возможно тогда, когда и издержки, и выгоды могут быть выражены в денежном эквиваленте, что не всегда возможно, когда речь идет о социальных проектах. Для преодоления этой сложности возможно использовать метод **анализа издержек и результативности**, где выгоды выражаются не в денежном эквиваленте, а в физических единицах. В данном случае рассчитывается стоимость единицы социального эффекта, которая рассматривается как отношение объема затрат к размеру социального эффекта. Но при этом подходе невозможно сопоставить эффекты с финансовыми затратами на реализацию проекта. Однако такой подход полезен для сравнения бюджетных расходов в одной области, так как позволяет сопоставить похожие результаты, которые достигаются разными организациями.

Метод **анализа издержек и полезности** заключается в сравнении издержек, которые измеряются в денежном выражении, и полученной от реализации проекта пользы для населения. Польза в рамках данного подхода измеряется в единицах полезности, способ измерения которой разрабатывается для каждого проекта отдельно, исходя из его специфики. Например, полезность может измеряться в продленных годах жизни.

Метод **анализа издержек и взвешенной результативности** предполагает объединение различных эффектов в единый интегральный эффект для последующего соотнесения с объемом затраченных ресурсов.

Рассмотренные методы оценки эффективности полезны для сравнения проектов между собой, ранжирования их по уровню эффективности, выбора наилучших решений из предложенных проектов.

# Алгоритм проведения оценки эффективности социальных проектов

Как НКО организовать оценку эффективности социального проекта на практике? Для начала рассмотрим, из каких этапов состоит деятельность по оценке эффективности.

## 1. Определение целей, задач, объекта оценки эффективности.

Важнейшим этапом является определение цели оценки эффективности, ее задач, непосредственного объекта. С какой целью и для кого проводится оценка: для внутреннего использования или для заинтересованных сторон? Что предполагается делать с полученными данными? Что именно предполагается оценить: отдельный проект, программу, направление деятельности? Какой аспект предполагается оценить: финансово-экономический, социальный и т. д.? Каковы временные характеристики: год, несколько лет, период действия отдельного проекта? На данном этапе следует определиться и с имеющимися ресурсами для реализации оценки эффективности: достаточно ли ресурсов организации или необходимо привлечь дополнительные? Некоторые цели и задачи просто не могут быть реализованы с теми ресурсами, которые имеет в распоряжении некоммерческая организация, в связи с этим может потребоваться пересмотр целей и задач, их уточнение, ограничение.

## 2. Разработка системы индикаторов.

С учетом цели и задач, поставленных перед исследованием по оценке эффективности, а также имеющихся ресурсов и ограничений разрабатываются индикаторы. Подробнее тема индикаторов рассматривается в методическом пособии **«Показатели для измерения социальных результатов проектов, направленных на ВИЧ-положительных женщин»**.

## 3. Сбор и анализ данных.

В соответствии с целями и задачами, избранными методами и разработанными показателями осуществляется сбор данных. Проведенный впоследствии анализ данных позволит оценить эффективность социального проекта. Подробнее данная тема освещена в методическом пособии **«Сбор и анализ данных для проведения мониторинга и оценки в организациях, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам»**.

#### 4. Подготовка отчета, аналитической записки, разработка рекомендаций.

По итогам проведенной оценки эффективности социального проекта разрабатывается продукт. Это может быть отчет, аналитическая записка, разработка рекомендаций, доклад или сообщение для представления заинтересованным сторонам, сбор лучших практик — в зависимости от цели проведения исследования.

#### 5. Распространение полученных в ходе оценки эффективности социального проекта результатов.

В зависимости от того, кому было адресовано исследование, необходимо обеспечить его распространение: внутри организации (для этого может использоваться рассылка, специальные сессии для обсуждения), в сети коллег и специалистов, работающих в данной сфере (посредством рассылок, размещения на сайте организации, при выступлении на профильных конференциях), посредством публикации в различных источниках информации, если предполагается публичное освещение. При распространении результатов оценки важно помнить о принципах конфиденциальности и анонимности.



# Приложения

Данные формы являются примером того, как можно разработать инструментарий для оценки эффективности реализуемых вами проектов и последующего их представления. Предлагаемые формы можно использовать в том виде, в каком они предложены, а можно взять за основу для разработки собственного инструментария, отвечающего целям и задачам вашего проекта.

## 1. Форма для сбора кейсов в сфере оказания помощи ВИЧ-положительным женщинам с детьми<sup>3</sup>

1. Общая информация о клиентке проекта (имя или код клиента, возраст, дата входа в проект, принадлежность к КГН, наличие детей, их количество, статус, наличие беременности на данный момент).

2. Описание семейной ситуации (семейное положение, наличие партнера/мужа и его статус (+/-), семья (полная/неполная), насилие в семье, зависимости в семье).

3. Материальное положение (наличие работы и других источников дохода, характеристика материального положения).

4. Ситуация со здоровьем клиентки и ее детей (общее состояние, наличие инвалидности, хронических заболеваний, принимает ли АРВТ и пр.).

<sup>3</sup> Разработка формы для сбора кейсов: Т.Н. Ланюгова, О.Б. Ефимова.

5. Как клиентка попала в проект, с какой проблемой обратилась и какие проблемы есть на данный момент, за какими услугами обращалась, какие услуги оказаны, в каких услугах нуждается на данный момент.

6. Какие трудности и проблемы клиентки были решены благодаря проекту? Что помогло решить проблемную ситуацию?

7. Какое влияние оказал проект на жизнь клиентки? Что изменилось в жизни клиентки благодаря проекту? Как оказанные услуги оказали влияние на качество жизни клиентки и ее детей, каких результатов добились?

8. Разрешение на использование истории от клиентки проекта и сотрудников проекта

---

<sup>3</sup> Разработка формы для сбора кейсов: Т.Н. Ланюгова, О.Б. Ефимова.



## 2. Форма для сбора лучших практик в сфере оказания помощи ВИЧ-положительным женщинам с детьми

### Раздел 1. Данные об информанте

Наименование лучшей практики должно быть кратким и отражать практику, которую документируют.

Под практикой в данном исследовании понимается активность, услуга, их совокупность и/или последовательность, реализуемая с целью решения конкретной социальной проблемы.

Примеры лучших практик в сфере профилактики и лечения ВИЧ: равное консультирование, сопровождение ЛЖВ по модели каскада услуг, индексное тестирование и т. д.

Наименование организации, реализующей практику

Территория деятельности организации (регион, район, город)

Дата документирования

ИФ информанта

Должность информанта

Электронный адрес информанта

Мобильный номер информанта

### Раздел 2. Подробное описание практики

Опишите целевые аудитории, контекст и обоснование эффективности практики.

На решение какой проблемы ориентирована практика?

Какие целевые аудитории данной практики?

Выберите все подходящие варианты. Если подходящих вариантов нет или имеющихся вариантов недостаточно — укажите, пожалуйста, дополнительные целевые группы (например: потерянные с диспансерного наблюдения, секс-работницы, бездомные и т. п.).

Принадлежность к КГ	Возраст женщины	Беременность	Количество детей (если применимо)	Возраст детей (если применимо)	Состояние здоровья женщины

<sup>3</sup> Разработка формы для сбора кейсов: Т.Н. Ланюгова, О.Б. Ефимова.

*Опишите подробнее указанные целевые аудитории. Какие специфические характеристики есть у выбранных вами целевых аудиторий? Как осуществляется выход на целевые аудитории (какие точки входа для работы с целевыми аудиториями)?*

*Как указанная проблема влияет на указанные вами целевые аудитории?*

*Какие потребности целевых аудиторий получилось удовлетворить с помощью использования этой практики?*

*Цели внедрения этой практики.*

Какие цели применения практики были достигнуты с её помощью?

Если лучшая практика внедрялась в рамках проекта, то коротко опишите этот проект.

Обоснуйте, почему указанную проблему необходимо решать.

Как практика была выбрана или разработана? Укажите аргументы, доказывающие, что эта практика способствовала решению проблемы. Чем эта практика предпочтительнее других подходов? (Предоставьте цифры, данные или другие доказательства, опишите процесс выявления практики.)

<sup>3</sup> Разработка формы для сбора кейсов: Т.Н. Ланюгова, О.Б. Ефимова.

Были ли учтены возможности и ограничения системы здравоохранения, национальной политики и других факторов до того, как практика начала осуществляться?

- Да  
 Нет

Если да, то опишите, что было вами сделано, какие факторы были учтены и как это сказалось на внедрении/создании практики.

### **Внедрение практики**

Какие мероприятия проводились для внедрения/разработки практики?

Когда и где проводились эти мероприятия?

Кто был ответственным за внедрение/разработку практики?

Какие ресурсы были использованы для внедрения/разработки практики?

Учитывались ли социальные нормы, культура и ценности, распространенные среди целевых аудиторий практики, при её внедрении/разработке?

Опишите ожидаемые результаты внедрения практики. Что изменится у отдельных представителей целевой аудитории и сообщества в целом после её внедрения другими организациями?

Опишите основные виды деятельности, связанные с внедрением этой практики (включая обучение, логистику, контроль, разработку материалов, адвокацию и т. д.).

Назовите не более трех мероприятий, которые необходимы для успешного внедрения практики.

Кто является ключевыми местными и/или национальными исполнителями/сотрудниками, конкретно работающими над внедрением этой практики, и в чем заключается их участие? Какие организации они представляют? Каковы их роли? В каких мероприятиях, упомянутых выше, они принимали участие?

Охватываются ли этой практикой уязвимые целевые группы, которые ранее не были названы? (Например, группы населения, находящиеся в неблагоприятном положении из-за неспособности оплачивать медицинские услуги, отсутствие доступа к ним, или другие различия по таким критериям, как религия, языковая группа, неграмотность, социальный статус и т. д.)

- Да  
 Нет

Если да, то как вы гарантируете, что эта практика доходит до них? (Приведите цифры, данные или другие доказательства.)

Соответствует ли наилучшая практика национальной политике, планам и текущим приоритетам в области здравоохранения?

- Да  
 Нет

Если да, то уточните, для внедрения этой практики вам приходилось описывать методику и разрабатывать план по внедрению практики, или это было сделано до вас? Если вы внедряли уже описанную кем-либо ранее практику, то укажите, кем она была описана и, если возможно, укажите ссылку на документ, в котором эта практика описана.

Планируете ли вы по результатам проекта, в котором использовалась описываемая практика, внедрять эту практику на уровне национальной/региональной политики здравоохранения?

- Да  
 Нет

Если да, то удалось ли её внедрить? Каков был процесс? Какие были трудности?

Какие методы использовались для мониторинга и оценки результатов внедрения практики? Какие индикаторы использовались для оценки практики? (Приведите цифры, данные и другие доказательства.)

Подразумевает ли практика использование механизмов обратной связи от людей, на которых она направлена, а также от стейкхолдеров?

- Да  
 Нет

Если да, то какую обратную связь вы получали?

### **Раздел 3. Возможности для масштабирования практики**

В каком населенном пункте реализовывалась эта практика?

Возможно ли использование практики в других населенных пунктах, в других регионах?

Если нет, то объясните почему.

Планируете ли вы масштабировать практику?

- Да  
 Нет

Планируете ли вы выступать за изменения, необходимые в политике, правилах и других компонентах систем здравоохранения для институционализации практики?

- Да  
 Нет

Ожидаете ли вы, что другие, кто в настоящее время не применяет эту практику, в конечном итоге начнут применять ее?

- Да  
 Нет

Был ли проект протестирован в пунктах предоставления услуг и учреждениях, аналогичных тем, где он будет расширяться?

- Да  
 Нет

Если да, то какие это были пункты предоставления услуг и учреждения? Как это было реализовано? (Приведите цифры, данные, доказательства.)

Существует ли понимание среди доноров и ключевых заинтересованных сторон относительного преимущества и результатов практики для обеспечения непрерывного участия в поддержке, например финансовой?

- Да  
 Нет

Если нет, объясните, почему вы не сделали этого до сих пор. Планируете ли вы сделать это в будущем?

Был ли проведен расчет затрат для планирования масштабирования и обеспечения устойчивости?

- Да  
 Нет

Если да, объясните, каким образом. Какие есть планы по обеспечению устойчивости этой практики?

Если обучающий персонал является частью этой практики, сотрудничаете ли вы с каким-либо учебным заведением или рассматриваете возможность институционализации обучения?

#### Раздел 4. Результаты на текущий момент

Какие конкретные результаты были достигнуты с помощью данной практики?

Проводилась ли оценка данной практики? Какие были результаты?

Перечислите ожидаемые социальные результаты данной практики. То есть каких изменений у людей, которым вы помогли с помощью этой практики, вы ожидали? Каких изменений ожидали в профессиональном сообществе специалистов, которые используют эту практику в работе?

Были ли достигнуты ожидаемые социальные результаты с помощью этой практики?

- Да  
 Нет

Насколько эффективной была эта практика в целом и конкретно с точки зрения пользы для групп и/или сообществ, в которых она применялась? Объясните. (Приведите цифры, данные или другие доказательства).



**Раздел 5. Усвоенные уроки**

Что действительно хорошо работало при использовании этой практики?

Что способствовало этому?

Что не работало?

Почему это не работало?

Опишите, что работало хорошо, что способствовало успешной реализации практики? В том числе опишите действия, которые были дополнительно осуществлены для достижения успеха, а также опишите контекстуальные факторы, которые способствовали достижению успеха.

Какие были трудности при реализации практики? Как Вы их преодолевали?

Какие критерии подбора персонала должны быть сформулированы перед внедрением практики? Если практика предполагает участие нескольких специалистов, то опишите требуемые компетенции для каждого из них.

Какие трудности были при разработке и/или внедрении практики? Как наиболее эффективно преодолевать эти трудности?

**Раздел 6. Заключение**

Как результаты применения практики влияют на получателей услуг в долгосрочной перспективе?

Почему данную практику можно назвать лучшей?

Как вы считаете, могут ли эти практики помочь людям в других регионах России? Что для этого необходимо дополнительно учесть, чтобы практика работала?

**Что делает практику лучшей?**

Результативность

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Эффективность

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Актуальность

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Воспроизводимость

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Возможность для масштабирования

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Устойчивость

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Этическая обоснованность

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

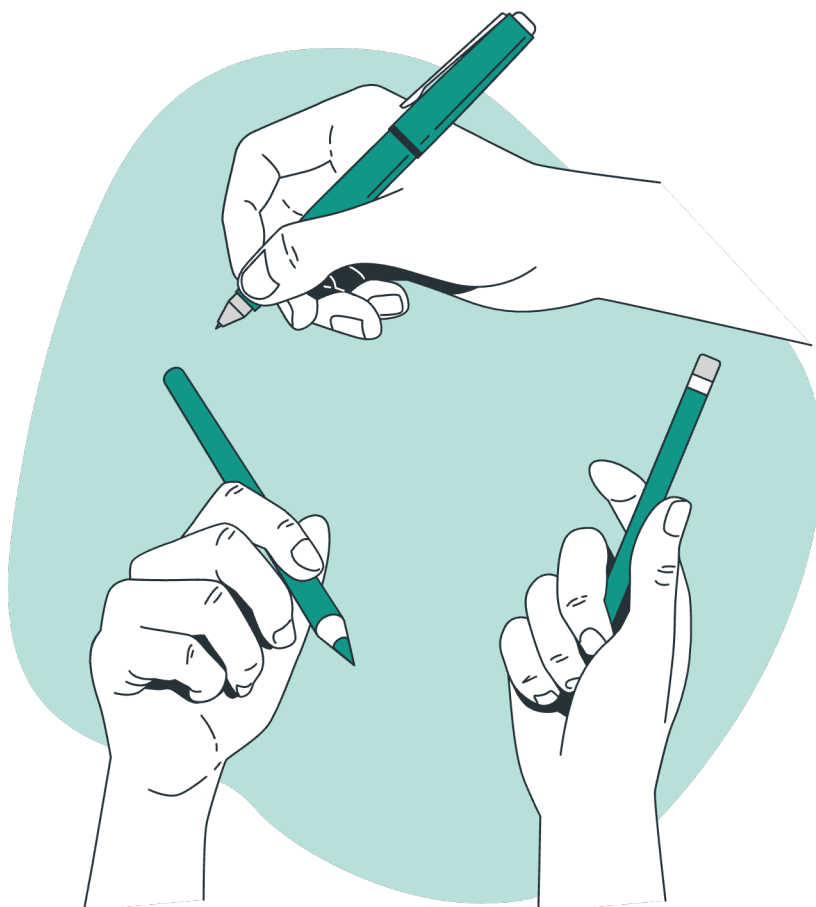
Обеспечение прав человека

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Участие ключевых стейкхолдеров

Не согласен  Скорее не согласен  Не уверен  Скорее согласен  Согласен

Какие 3 рекомендации вы могли бы дать людям, которые примут решение использовать эту практику?

# Литература

1. Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А. С. Автономова. М.: Издательская группа «Юрист», 2014.
2. Кузьмин А., Кошелева Н. Оценка как функция управления программой // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009.
3. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е. И. Андреева, И. Д. Горшкова, А. С. Ковалевская — М.: Издательство «Проспект», 2014.
4. Рождественская Н. В., Богуславская С. Б., Боброва О. С.: Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. — СПб, Издательство Политехнического университета, 2016.
5. A Guide to Identifying and Documenting Best Practices in Family Planning Programmes. Geneva: World Health Organization; 2017.