



Центр исследований гражданского
общества и некоммерческого сектора

Москва

2025

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ

Иванова Н.В., кандидат филол. наук, старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора



Оценка и жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта	Что оцениваем?	Тип оценки
предпроектная стадия	потребности ЦА (люди)	
	ресурсы (деньги)	
	время	
	риски	
	институциональная среда	
середина (условно)	промежуточные результаты: ведут ли к достижению цели?	формирующая
завершение	выполнение цели результативность. эффективность	суммирующая
пост-проектная	результат для сообщества	оценка воздействия





Оценка элементов логической цепочки

Оценка эффективности - Ресурсы

Оценка непосредственных результатов

Оценка опосредованных среднесрочных результатов

Оценка воздействия

Оценка vs Мониторинг

**Оценка определяет продвижение к решению задач и достижению цели
на разных этапах проекта**

Мониторинг ведется непрерывно и контролирует выполнение календарного плана





Оценка в организации управленческого процесса

«То, что нельзя измерить, нельзя улучшить.
Невозможно управлять тем, что нельзя измерить».

Peter Drucker



Примеры управленческих решений на основе оценки

- Прекратить
- Масштабировать
- Начать
- Изменить, доработать, улучшить



СЮДА

ТУДА

ДРУГОЙ ПУТЬ



Практический вектор оценки: ответ на вопросы

- ✓ **ЧТО? Эмпирические данные, анализ:** что сделано в проекте, какие изменения произошли с целевой аудиторией (поведенческие, новые знания, навыки), какие долгосрочные результаты, неожиданные результаты, соотношение затрат и выгод.
- ✓ **ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ? Интерпретация данных:** за счет чего достигнуты эти результаты, как их интерпретировать, можно ли считать проект полностью успешным или лишь частично, какие уроки для дальнейшей работы можно извлечь из этих результатов.
- ✓ **ЧТО ДАЛЬШЕ? Прогноз:** какие рекомендации можно сделать по результатам, как это может улучшить нашу деятельность, стоит ли продолжать/расширять/менять деятельность.





Что мы измеряем?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ - РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ - ВОЗДЕЙСТВИЕ

В российской литературе понятие эффективности состоит из следующих составляющих: 1) действенный, дающий эффект, приводящий к нужным результатам (толковые словари Ушакова и Ожегова); 2) отношение эффекта (результата) к затратам, обеспечившим его получение (Экономический словарь).

Англоязычная традиция разводит эти два смысла:

«**Efficiency** is doing things right (делать правильно); **effectiveness** is doing the right things» (делать правильные вещи).
Peter Druker

Эффективность – делать правильно с оптимальным использованием ресурсов.

Показатели эффективности отражают, насколько оптимизированы затраты ресурсов.

Результативность - делать правильные вещи, т.е. достигать поставленных целей. Оценивается на основе **полученных результатов**.

Социальное воздействие – долгосрочный результат для сообщества, региона, страны



Эффективность проекта

ЧТО БЫЛО?

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ?

ЧТО СТАЛО?

100% эффективность: совпадение намеченной цели и полученного результата
(без превышения запланированных ресурсов)



Предварительные выводы

1. Нет единой, общепризнанной методики оценки. Не существует правильных и неправильных методов.
2. Есть универсальные принципы.
3. Надежность оценки обеспечивается выбором показателей достижения цели и отбором необходимого объема информации.
4. Оценка не может быть полностью объективной, она всегда несет отпечаток субъективности (в зависимости от целей и адресата оценки, личного опыта того, кто проводит оценку).



Концептуальные подходы к оценке

Смешанная ценность: сплав и взаимопроникновение экономических, социальных и экологических результатов (blended value).

Двойная результативность: неразрывная связь экономических и социальных результатов (double bottom line).

Тройная результативность: связь экономических, социальных и экологических результатов (tripple bottom line).

(Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns//California Management Review. Vol. 45, No. 4)



Концепция смешанной ценности как неразрывного сплава экономических и социальных результатов





Два базовых подхода к оценке

Подход 1. Анализ затрат и выгод

Результаты минус затраты

или

Результаты, поделенные на затраты

Сложности:

- 1) учесть и перевести в денежное выражение все затраты и выгоды, включая нематериальные;
- 2) включить в состав выгод экономию затрат, которые бы понесла организация, если бы например, не привлекала волонтеров.



Два базовых подхода к оценке

Подход 2. Линейная логическая модель (логическая цепочка проекта)

Определение	
Ресурсы, вложенные в программу (Input)	Объем средств, количество времени, сотрудников, единицы оборудования
Продукт или услуга, являющиеся непосредственным результатом программы (Outputs)	Количество участников, благополучателей, услуг
Опосредованные результаты, которые позволяют оценить произошедшие изменения (Outcomes)	% снижения рецидива преступности % снижения заболеваемости % повышения информированности
Долгосрочное воздействие (Impact)	Улучшение состояния здоровья Изменение отношения, поведения Улучшение взаимоотношений



Трансформация анализа затрат и выгод: социальный возврат на инвестиции (SROI)

Методика SROI основана на принципах:

- анализ результатов, которые важны для стейкхолдеров;
- учитывает многообразие всех аспектов созданной ценности социальной, экономической, экологической;
- использует денежные единицы (монетизацию), чтобы рассказать о ценности изменений.

Коэффициент SROI -

чистая стоимость выгод
минус
инвестиции



Ключевые этапы SROI

1. Карта стейкхолдеров: для каждой группы определяются свои результаты, непосредственные и опосредованные;
2. Подтверждение и «монетизация» результатов;
3. Оценка «мертвого груза» /атрибуции и определение «чистой» денежной выгоды по каждому результату за вычетом «мертвого груза» и атрибуции;
4. Общее социальное воздействие проекта определяется сложением значений воздействия по каждому результату;
5. Расчет коэффициента социального возврата на инвестиции



Программа «Будь здоров!»

Цель: способствовать развитию навыков здорового питания и повышению физической активности учащихся 3-х и 4-х классов в четырех регионах страны.

Деятельность: приготовление здоровой пищи, подвижные игры и упражнения, изучение и выращивание полезных продуктов.

ЦЕЛИ АНАЛИЗА SROI

Подтвердить результаты:

- ✓ понять, что изменилось в результате программы;
- ✓ оценить воздействие программы;
- ✓ рассчитать коэффициент SROI;
- ✓ сделать вывод об эффективности программы.

Улучшить программу:

- ✓ понять, что способствует и препятствует изменениям;
- ✓ обсудить полученные результаты со стейкхолдерами;
- ✓ дать рекомендации по улучшению и масштабированию программы.



Основные этапы SROI

Карта стейкхолдеров

- (а) *очертить границы оценки*: цель оценки, пользователи, какие виды деятельности анализировать, какими ресурсами располагаете;
- (б) *определить ключевых стейкхолдеров*: люди/организации, с которыми происходят изменения (положительные, и отрицательные) в результате программы или которые способны на эту деятельность влиять. **Ключевые стейкхолдеры**: «Насколько одни изменения важны по сравнению с другими?»;
- (в) *методы взаимодействия с ними*: анкета, краткий опросник, личная встреча, групповая встреча, телефонное интервью.

Школьники, принимавшие участие в программе	474
Школьники, не принимавшие участия в программе	221
Учителя, принимавшие непосредственное участие в программе	27
Учителя, не принимавшие непосредственное участие в программе	24
Родители школьников, принимавших участие в программе	474
ИТОГО:	1220



Карта результатов

Показывает как проект использует вложенные ресурсы (inputs), чтобы осуществить деятельность (которая количественно характеризуется продуктами — outputs), приводящую к достижению результатов (outcomes) для разных стейкхолдеров.

Внимание! Разграничивать продукты и результаты. Измеряем воздействие только по результатам

Теория изменений - карта результатов проекта, связей между ними и факторов, способствующих или препятствующих их достижению.

У каждой группы стейкхолдеров своя теория изменений

Для детей-участников программы (по результатам взаимодействия со стейкхолдерами)

Среднесрочные (2 -6 мес.)

- лучше отношения с учителями
- выше самооценка
- лучше отношения с родителями
- лучше отношения с другими учениками

Долгосрочные (6 – 12 мес.)

- улучшение самочувствия
- больше самостоятельность

После проекта (12 мес.+)

- снижение заболеваемости



Карта результатов: примеры

Проект «Молодой бариста» (США) для молодежи, заканчивающей пребывание в патронатной семье и неподготовленной к взрослой жизни.

Задачи: молодежь получает навыки и знания, необходимые для трудоустройства; привиты навыки и умения, применимые не только для бариста, но и для других работ; представлена практическая подготовка к трудовой занятости (стажировки).

Пример карты результатов для непосредственных благополучателей

Стейххолдеры – молодежь 18 -21 года (40 чел.)

Вложенные ресурсы – время/посещение тренингов; труд в кафе.

Непосредственные (краткосрочные результаты (outputs) - получены навыки бариста; навыки самообеспечения; повысилось самоуважение.

Опосредованные, промежуточные результаты – трудоустройство А ЧТО ЕЩЕ?



Подтверждение и монетизация результатов

Подтверждение результатов строится на основе обсуждения со стейкхолдерами (анкетирование)

Примерная структура анкеты:

- | | |
|------------------------------------|----------------|
| ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ВО ВРЕМЯ ПРОГРАММЫ? | (результат) |
| ЧТО БЫЛО БЫ И БЕЗ ПРОГРАММЫ? | (мертвый груз) |
| КТО ЕЩЕ ПОВЛИЯЛ НА РЕЗУЛЬТАТ? | (атрибуция) |

**Быть скромнее: оценить результат только данного проекта
КАК?**

Поиск сравнильных данных, максимально приближенных к той же аудитории и местности.

Рассмотреть нужный индикатор в ретроспективе (замеры, опросы перед началом проекта).

Задать прямой вопрос благополучателям (анкетирование): к каким еще сервисам они прибегают и насколько полезными считают их. Есть ли еще какие –либо организации или люди, вносящие вклад в результаты, которые были или будут достигнуты?

Величина мертвого груза и атрибуции измеряется в % и вычитается из каждого результата.



Примеры расчета воздействия проекта с учетом «мертвого груза» и атрибуции

Планируемый результат: Снижение числа повторных правонарушений среди молодых (от 16 до 24 лет), которые принимают участие в реабилитационной программе.

Сравнительные данные для расчета «мертвого груза»: Среднее число повторных правонарушений среди лиц в возрасте от 16 до 24 лет в стране/регионе.

Планируемый результат: Увеличение числа людей, долгое время бывших безработными, которые получили работу после участия в специализированном тренинге.

Сравнительные данные для расчета «мертвого груза»: Средний темп устройства на работу людей, которые долгое время были безработными, в стране/регионе.



Монетизация

по альтернативной стоимости (в случаях экономии средств)

метод заявленных предпочтений: людям задают вопрос, сколько они готовы заплатить за то или иное благо

метод выявленных предпочтений: изучение покупательского поведения. Можно оценивать рыночную стоимость не всего товара/услуги, а разных его компонентов

оценка готовности платить деньги/тратить время для получения доступа к товару или услуге



Оценка воздействия

Значение воздействия для ключевых стейкхолдеров определяется по каждому результату на основе монетизации социальных результатов.

Эта величина умножается на количественные показатели результата.

Из полученной величины вычитаются значения «мертвого груза» и атрибуции.

Полученные величины по каждому показателю **суммируются**.

Из этой суммы вычитается величина инвестиций.

Итоговая величина представляет денежную оценку чистого социального воздействия проекта или коэффициент SROI:

Чистая стоимость выгод

минус

Инвестиции



Преимущества и ограничения SROI

Напомним базовые принципы:

- Широкое вовлечение стейкхолдеров;
- Оценка только существенных изменений;
- Монетизация социальных результатов для ключевых стейкхолдеров;
- Консервативный подход: учет только того, что обусловлено деятельностью данного проекта.

Преимущества: четкая метрика, характеризующая итоговую ценность и преобразующая социальное воздействие в денежную стотмость (важно для инвесторов); процесс и данные анализа SROI оптимизируют управленческие решения, стратегию управления рисками; развиваются отношения между заинтересованными сторонами и организацией.

Ограничения: субъективность; трудности монетизации; невозможность сравнения проектов разных организаций.



Кейс 1 Компьютерные клубы X-land: карта социальных результатов

Стейкхолдеры: (1) сотрудники с ОВЗ (2) родители и члены семей сотрудников с ОВЗ (3) государство

Стейкхолдеры	Проблема/потребности	Краткосрочные результаты	Среднесрочные результаты
(1)	Сложно найти работу	Долговременное трудоустройство	Рост уровня жизни
	Недостаток социальных навыков	Рост уровня социализации	
(2)	Нет возможности устроиться на работу из-за недостатка времени	Увеличение дохода за счет трудоустройства	Рост уровня жизни
(3)	Высокие расходы на соц обеспечение	Экономия на расходах по соцобеспечению	Повышение бюджетной эффективности



Кейс 1 Компьютерные клубы X-land: монетизация результатов

Стейххолдеры	Социальный результат	Какой финансовый эквивалент используется для монетизации
Сотрудники с ОВЗ	Улучшение качества жизни	Увеличение дохода на величину заработной платы
	Увеличение уровня социализации	Стоимость тренинга по коммуникации
Семья и родственники сотрудников с ОВЗ	Возможность трудоустройства	Средняя з/п по Югре 74 428 (2019), 78 795 (2020) в среднем за 2 года 76 612



Кейс 2 Детский сад «Семь гномов»: карта социальных результатов

Стейкхолдеры: (1) дети, посещающие сад, (2) родители, слены семей детей, посещающих сад; (3)сотрудники проекта; (4)государство

Стейкхолдеры	Проблемы/потребности	Краткосрочные рез-ты	Среднесрочные рез-ты
(1)	Проблемы с социализацией	Повышение уровня социализации за счет создания безопасной среды	Рост уровня успешности детей в школе Увеличение благополучия семей
(2)	Отсутствие мест в государственных детских садах	Обеспечена возможность посещать частный сад Обеспечена возможность всестороннего гармоничного развития детей	Увеличение благополучия семей
(2)	Неудовлетворенность качеством услуг в государственных детсадах	Обеспечена возможность посещать частный сад Обеспечена возможность всестороннего гармоничного развития детей	Рост уровня успешности детей в школе



Кейс 2 Детский сад «Семь гномов» карта социальных результатов: продолжение

Стейкхолдеры	Проблемы/потребности	Краткосрочные рез-ты	Среднесрочные рез-ты
(2)	Невозможность выйти на работу	Трудоустройство родителей	Увеличение благополучия семей
(3)	Низкие зарплаты педагогов	Увеличение доходов выше средних по региону	Улучшение качества жизни
(4)	Очереди в детсады	Экономия на текущих расходах на содержание детсадов	Повышение бюджетной эффективности



Кейс 2 Детский сад «Семь гномов»: монетизация результатов

Как заинтересованная сторона описывает изменения в результате деятельности организации	Какой финансовый эквивалент использовался для монетизации
Экономия государства на текущих расходах за период функционирования сада	Бюджет компенсирует затраты на образовательную деятельность в размере 135850 руб/год. Также в ХМАО-Югре работает «Сертификат дошкольника», по которой НДОУ выплачивается по 3000 руб. на одного ребенка в месяц (т.е. 3000 x 12 мес. =36 000 в год). Также в данные бюджета закладываются расходы по компенсации родительской платы по средним показателям (1940 руб/мес.*50%)*12 мес. =11640 руб/год. Итого расходы бюджета на одного ребенка в год =183490. Разница между средними расходами по государственным детсадам и фактическими по саду «7 гномов» составляет экономию в размере 34323 руб.



Трансформация анализа затрат и издержек – аудит инвестиций в волонтерство и создаваемой ценности (Volunteer Investment and Value Audit или VIVA).

Вид расходов	Детализация стоимости	Сумма
Координатор или менеджер по работе с волонтерами	Годовой оклад	
Ассистент координатора по работе с волонтерами	Годовой оклад	
Другие штатные сотрудники	% годового оклада в соответствии с временем, затраченным на работу с волонтерами	



Трансформация анализа затрат и издержек –аудит инвестиций в волонтерство и создаваемой ценности (Volunteer Investment and Value Audit или VIVA).

Вид расходов	Детализация стоимости	Сумма
Административные и накладные расходы	Встречи волонтеров, расходные материалы, призы, сертификаты	
Форменная одежда	Форма, бейджи	
Питание	Питание, которым волонтеры обеспечиваются бесплатно во время работы	



Расширенная оценка добавленной стоимости – Expanded Value-Addrd Statement (EVAS)

Первичные результаты – стоимость прямых услуг, оказанных организацией.

Вторичные результаты – стоимость косвенных услуг, полученных ЦА (развитие определенных навыков в процессе оказания прямых услуг).

Третичные результаты – стоимость косвенных результатов, которые распространяются на сообщество в целом и тех, кто не является непосредственными благополучателями.

В рамках каждой категории результатов выделялись финансовые и социальные.



Применение методов ранжирования в оценке социальных результатов без приведения к денежным эквивалентам

Выделено и проранжировано 26 функций волонтеров в больницах Канады

Выявлено 5 наиболее важных и 5 наименее важных функций

Из 5 наиболее важных функций три группы респондентов оценили работу волонтеров по шкале от 0 до 10:

- | | |
|---------------------------|---------|
| - координаторы волонтеров | (9) |
| - сотрудники больницы | (8, 43) |
| - сами волонтеры | (8,7) |



Сбалансированная система показателей Balanced Scorecard (адаптирована для НКО)

Показатели:

Операционная деятельность и внутренние процессы

Наличие описанных процессов, направленных на достижение миссии (цепочка создания ценностей)

Наличие утвержденной системы внутренней и внешней коммуникации

Число регионов присутствия

Наличие утвержденной системы оценки эффективности и целевых показателей

Клиенты

людей, получивших поддержку и их динамика за 3 года

задействованных волонтеров

Удовлетворенность бенефициаров

Удовлетворенность доноров

Эффективность

штатного персонала

Наличие публичной отчетности

Присутствие в органах управления представителей от всех стейкхолдеров

Налаженный процесс внедрения инноваций



Сбалансированная система показателей Balanced Scorecard (адаптирована для НКО)

Показатели:

Финансовая устойчивость

Наличие источников дохода

Доля заработанных средств в годовом бюджете

Зависимость от одного источника финансирования

Стоимость поддержки одного бенефициара

Долговая нагрузка/доля заемных средств

Социальный спорт: как измерять эффективность? Методические оценки эффективности социальных проектов в области спорта. М. 2022



Базовая информация для оценки

Какая информация нужна?

Задачи проекта

Основные стейкхолдеры

благополучатели

исполнители (волонтеры)

Мероприятия по каждой задаче

Результаты

Для чего она нужна?

Сопоставить с результатами, понять выполнены ли они в полном объеме

Понять насколько они удовлетворены

Понять насколько они удовлетворены результатом своей работы

Понять привели ли они к запланированным результатам

Сопоставить с задачами, понять какие индикаторы доказывают, что задача решена



К каким аспектам проекта должны быть сформулированы вопросы для того, чтобы провести оценку?

1. Вопросы к каждой задаче проекта
2. Вопросы к (а) благополучателям и (б) исполнителям
3. Вопросы к запланированным результатам: количественным и качественным
4. Вопросы о том, были ли незапланированные результаты, в чем они выражаются, о чем свидетельствуют



Примеры типовых вопросов

К непосредственным количественным результатам:

- вовлечены ли в проект заявленное # участников/благополучателей?
- оказаны ли в полном объеме запланированные услуги?
- получены ли какие-то незапланированные результаты?

К качественным результатам:

- отмечают ли благополучатели положительные изменения в уровне знаний, в привычках?
- соответствуют ли эти изменения тем задачам, которые планировались?



Примеры вопросов о воздействии проекта

- Исходя из заданных выше вопросов, как вы полагаете, решил ли проект поставленную задачу? Полностью или в какой-то степени? В какой?
- Выявились ли в ходе реализации проекта связанные с решаемой задачей проблемы, которые не были затронуты в данном проекте?
- В чем вы видите долгосрочные результаты проекта?
- Что нужно было бы сделать по-другому, если бы проект осуществлялся еще раз? Какие изменения нужны, чтобы повысить эффективность проекта
- Какие уроки можно извлечь на будущее?



Какие вопросы нужно задать, чтобы понять значимость результата?

- Вы можете расположить результаты в порядке убывания их важности для вас?
- Вы можете оценить важность каждого результата по шкале от 1 до 10?
- Вы можете определить, насколько другие результаты важнее по сравнению с тем, который наименее важен для вас?



Алгоритм оценки: ТЗ на проведение оценки

Цель оценки/кто конечный пользователь

Фандрайзинг: заявка на новый грант, отчет донору

Формирование партнерств, укрепление доверия: государственные органы, информирование общественности, привлечение волонтеров

Совершенствование деятельности самой НКО: руководство и сотрудники, партнеры

Какую информацию мы хотим получить в результате оценки?

Удовлетворенность благополучателей, сотрудников и волонтеров?

Актуальность и результативность конкретных мероприятий/элементов программы?

Какие данные нужны для получения этой инфо?

Где можно найти эти данные?

Какие ресурсы нужны для проведения оценки с данной целью?

Время, бюджет, людские ресурсы, кого нужно привлечь

Какие методы и инструменты будем использовать?



SMART- индикаторы

S – specific – конкретные

M – measurable – измеримые

A – achievable – достижимые

R - relevant – отражающие интересующие нас характеристики

T –time-based на определенный период



Количественное значение индикаторов

Сравните:

Количество или % учащихся, которые осведомлены о проблеме, выбирают здоровый образ жизни и т.д.

и

Количество или % учащихся, которые сообщают в анкете, что за последние полгода приобрели хотя бы одну из списка 10 здоровых привычек

или: кол-во или % конкретной целевой аудитории, которая сообщает, подтверждает, демонстрирует новые навыки умения, знания, изменения в поведении/отношении в течение определенного промежутка времени или в конкретных обстоятельствах.



Что исправить в этих индикаторах?

- уровень информированности обученных в рамках проекта в вопросах профилактики ВИЧ-инфекции не менее 85%;
- увеличение численности домового актива;
- % количества детей, сознательно принявших и реализующих в своей жизни традиционные духовные, морально-нравственные, семейные, культурные и гражданственные ценности;
- волонтёры получат знания и навыки в области экологии, с которыми они профессионально будут делиться с гражданами;
- % снижения граждан с потребительским отношением к природе.



Примеры удачной формулировки индикатора

Описание результата	Количественное значение показателя	Подтверждение
Уменьшение оттока волонтеров из хосписов по сравнению с прошлыми годами исследований	Снижение с 95% увольняющихся в течение первых трех месяцев до 50%	Статистика, аналитические справки
Увеличение притока волонтеров в хосписы по сравнению с прошлыми годами исследований	Увеличение количества лояльных волонтеров на 15% в течение 18 мес	Статистика



Обоснованность индикатора

Как вы представляете себе успех проекта для данного результата?

Например: у всех участников проекта уверенность в себе повысится не менее чем на три пункта по 10-балльной шкале.

Что делать с теми, у кого этот результат не будет достигнут?

Проверить другие результаты – что происходит с ними.

Посмотреть, нет ли у этих участников проекта чего-то общего.

Подумать, что нужно изменить, чтобы результат состоялся.

Уточнить, является ли этот результат существенным.



Логическая связь задач и результатов: в чем недостатки?

Цели проекта:

1. Вовлечение детей и молодежи в инженерные и высококвалифицированные рабочие профессии.
2. Создание инженерной и конструкторской среды, социума людей, одержимых идеей созидания.

Задачи:

1. Привлечение внимания общественности к улучшению качества подготовки инженерных кадров на основе исторического опыта предшествующих поколений.
2. Популяризация высококвалифицированных рабочих профессий.
3. Пропаганда научно-технических достижений наших соотечественников среди детей и молодежи.



Логическая связь задач и результатов: в чем недостатки?

Результаты: создание авторских игр по развитию навыков брендинга, а также психологии и педагогике, креативному мышлению, развитию компетенций специалиста, профилактические и творческие игры;

- создано методическое пособие «Лучшие игропрактики специалистов по работе с молодёжью» и переданы во все молодёжные центры;
- определение критериев успешных практик в сфере молодёжной политики.

Задачи проекта:

Обеспечить информационное продвижение проекта;

Провести комплекс мероприятий по разработке авторских игр специалистами по работе с молодёжью;

Организовать Фестиваль игр ;

Разработать методическое пособие «Лучшие игропрактики специалистов по работе с молодёжью».

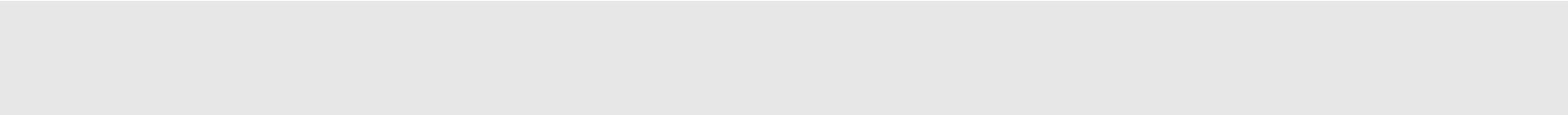
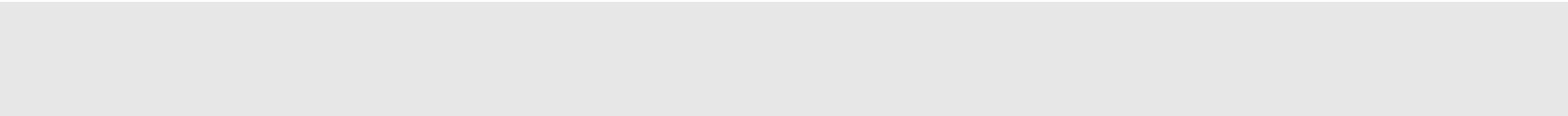
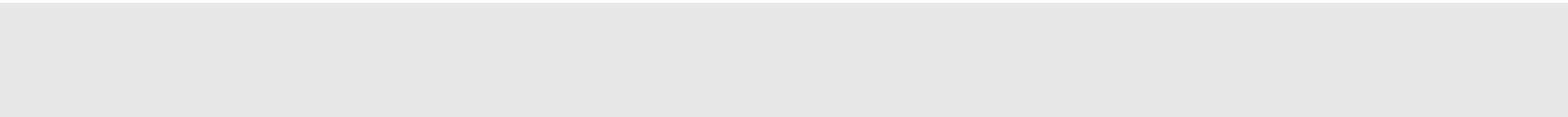
КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А

30 человек трудоустроено

ПРОЕКТ Б

10 человек трудоустроено



КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А

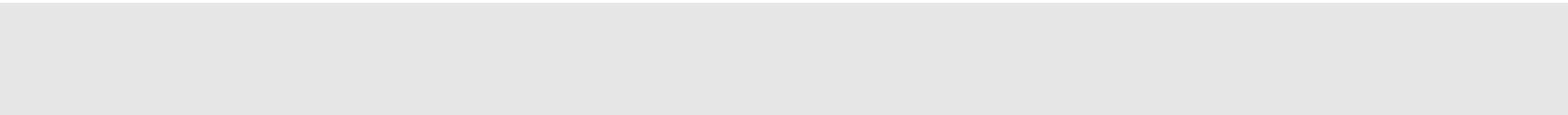
30 человек трудоустроено

20 часов в неделю

ПРОЕКТ Б

10 человек трудоустроено

40 часов в неделю



КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б
30 человек трудоустроено	10 человек трудоустроено
20 часов в неделю	40 часов в неделю
оклад 32 000 рублей	Оклад 27 000 рублей

КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б
30 человек трудоустроено	10 человек трудоустроено
20 часов в неделю	40 часов в неделю
Оклад 32 000 рублей	Оклад 27 000 рублей
Без работы менее 6 месяцев	Без работы 6 месяцев и более



КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б
30 человек трудоустроено	10 человек трудоустроено
20 часов в неделю	40 часов в неделю
Оклад 32 000 рублей	Оклад 27 000 рублей
Без работы менее 6 месяцев	Без работы 6 месяцев и более
Не было обучения	Проводилось обучение по актуальным специальностям

КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б
30 человек трудоустроено	10 человек трудоустроено
20 часов в неделю	40 часов в неделю
Оклад 32 000 рублей	Оклад 27 000 рублей
Без работы менее 6 месяцев	Без работы 6 месяцев и более
Не было обучения	Проводилось обучение по актуальным специальностям
Нет изменений	Уверенность в себе за счет обучения

КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б
30 человек трудоустроено	10 человек трудоустроено
20 часов в неделю	40 часов в неделю
Оклад 32 000 рублей	Оклад 27 000 рублей
Без работы менее 6 месяцев	Без работы 6 месяцев и более
Не было обучения	Проводилось обучение по актуальным специальностям
Нет изменений	Уверенность в себе за счет обучения
70% трудоустроенных сохранили работу через год	50% трудоустроенных сохранили работу через год

КАКОЙ ПРОЕКТ ВЫ ПОДДЕРЖИТЕ?

ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б
30 человек трудоустроено	10 человек трудоустроено
20 часов в неделю	40 часов в неделю
Оклад 32 000 рублей	Оклад 27 000 рублей
Без работы менее 6 месяцев	Без работы 6 месяцев и более
Не было обучения	Проводилось обучение по актуальным специальностям
Нет изменений	Уверенность в себе за счет обучения
70% трудоустроенных сохранили работу через год	50% трудоустроенных сохранили работу через год
50% нашли бы такую работу сами	20% нашли бы такую работу сами

nativanova17@gmail.com



www.grans.hse.ru