

А.С. Автономов, Н.Л. Хананашвили

ЭКСПЕРТИЗА В ОЦЕНИВАНИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Под общей редакцией А.С. Автономова

МОСКВА • 2016

УДК 36
ББК 60.5

Э41 **Автономов А.С., Хананашвили Н.Л.**

Экспертиза в оценивании социального проекта /
под общ. ред. А.С. Автономова. М. : Юрист, 2016. — 224 с.
ISBN 978-5-91835-317-2

Главы I и II, § 2 главы IV — А.С. Автономов
Ведение, глава III, § 1 главы IV, заключение совместно
А.С. Автономов и Н.Л. Хананашвили

Рецензенты:

Гриб В.В., доктор юридических наук, профессор
Петухов В.В., кандидат философских наук

Настоящее пособие стало результатом уже более чем двадцатилетних теоретических изысканий, преподавания и практической деятельности авторов в сфере экспертизы и оценки социальных проектов. Оно может представлять интерес для специалистов, работающих в сфере социального проектирования, для представителей государственных и муниципальных органов, для активистов НКО, для студентов, аспирантов, преподавателей политологических, социологических и экономических учебных заведений.

При реализации Программы используются средства субсидии из бюджета города Москвы, полученной по итогам проводимого Комитетом общественных связей Конкурса для социально ориентированных некоммерческих организаций на основании Приказа № 83 от 1 декабря 2015 года.

© Автономов А.С., Хананашвили Н.Л., 2016
© ООО «Издательство «Юрист» (оформление), 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава I. Экспертиза, оценивание, социальный проект — основные понятия	9
§ 1. Понятие экспертизы	9
§ 2. Понятие оценивания	22
§ 3. Понятие социального проекта	44
Глава II. Методы проведения экспертизы.....	61
§ 1. Рационалистические методы	61
§ 2. Эвристические методы	86
Глава III. Экспертиза на каждом этапе проектного цикла.....	126
§ 1. Подготовка проекта	126
§ 2. Принятие решения о поддержке проекта	183
§ 3. Реализация проекта	185
§ 4. Завершение проекта	201
Глава IV. Оценка эффективности социального проекта: взгляд эксперта.....	207
§ 1. Прогнозирование эффективности и итоговая эффективность проекта.....	207
§ 2. Введение в организацию экспертизы	217
Заключение	222

ВВЕДЕНИЕ

Человеческая деятельность направлена на решение различных проблем. А между тем в современных условиях проблемы оказываются многофакторными, причем некоторые из таких факторов носят скрытый характер. Для того чтобы разобраться со сложными проблемами, решение которых является отнюдь не очевидным, по крайней мере, при первом приближении, требуется инструментарий, базирующийся на достижениях науки. А для освоения такого инструментария нужно обучение, опирающееся на соответствующие методические и методологические разработки. Одним из современных инструментов, обеспечивающих решение сложных проблем, служит проектный подход, базирующийся на прочном экспертном фундаменте. На решение общественно значимых проблем нацелены проекты, обычно именуемые социальными. Социальные проекты могут осуществляться государственными или муниципальными органами и организациями либо неправительственными некоммерческими или коммерческими

организациями. В то же время за социальную политику в целом, включая и управление ею по отдельным направлениям, несет ответственность государство, поэтому реализация социальных проектов, вне зависимости от того, кто осуществляет каждый из них, в конечном счете вписывается в систему государственного управления. С глубокой древности, со времен зарождения государственности и поныне сохраняют актуальность вопросы обеспечения качества государственного и муниципального управления. Одним из важнейших и обеспечивающих качественность компонентов управления вообще и управления социальными проектами в частности является профессиональная экспертиза.

В периоды кризисов и экономической неустойчивости повышаются проблемность и проблематичность обеспечения качества государственного и муниципального управления, а управленческие промахи и недостатки оказывается затруднительным компенсировать вливанием дополнительных ресурсов. Комплексный характер требующих решения социальных задач, сложность управления социальными процессами, разнообразие факторов, порождающих социальные проблемы, неоднозначность и трудная предсказуемость последствий их нерешенности не оставляют сомнений в том, что многие ранее сформированные и долгое время использовавшиеся

модели управления по тем или иным причинам в настоящее время не срабатывают.

Недостаточная эффективность государственного и муниципального управления ощущается особенно остро в странах, где уровень управленческой культуры находится на не отвечающем современным требованиям уровне. Как это явствует из периодически публикуемых материалов Счетной палаты Российской Федерации, в нашей стране сегодня довольно слабо обеспечивается соблюдение требований управления эффективным расходованием финансовых средств, прежде всего средств из бюджетов разного уровня. Непрозрачность бюджетного процесса, недостаточность экспертной оценки эффективности расходования средств (аудита эффективности), сохраняющаяся острая нехватка кадров, профессионально работающих в сфере экспертизы социальных проектов и управления социальными проектами и процессами, — все это лишь те или иные отдельные элементы проблемы, именуемой дефицитом современной управленческой культуры.

Ясно, что для восполнения имеющегося дефицита в указанной сфере необходимы знания, наработанное умение и практические навыки, связанные с пониманием того, что же такое эффективное расходование средств, как оно обеспечивается, а также способа мышления,

ориентированного на готовность, с одной стороны, к критичному восприятию действительности, и с другой — одновременно к конструктивному действию по целенаправленному улучшению ситуации. Отсутствие такого сочетания заметно повышает риски напрасного расходования средств, направляемых на решение социальных проблем, либо резкого сокращения государственных социальных инвестиций.

Насущность социального инвестирования сохраняет свою остроту с начала 1990-х годов. Преодоление пассивности граждан, их ожидания решения их же проблем кем угодно, но только не ими самими остается хотя и актуальной задачей, но трудно выполнимой — прежде всего вследствие относительно низкого качества выполнения государством социальной и инвестиционной функций.

Рост социального расслоения и крайне слабая отдача от вложений в решение социальных проблем; восприятие сферы социальной политики в качестве жадного потребителя безвозвратных государственных финансовых вливаний; разработка и предъявление все новых и новых «национальных проектов», не имеющих каких-либо зримых, измеримых и долгосрочно устойчивых социальных результатов; рост недовольства граждан результатами осуществляемой политики — все это свидетельствует

о невысоком уровне качества управления социальными процессами в обществе.

Вместе с тем некоторые политические решения, например постепенный возврат к пониманию важности поддержки социально ориентированной деятельности неправительственных некоммерческих организаций, демонстрируют разнообразие взглядов и подходов к решению социальных проблем в той же системе государственного управления.

Значимость грамотно проведенной экспертизы высока практически в любой сфере управления общественными делами, будь то долгосрочное стратегическое планирование либо выделение небольших средств для поддержки гражданских инициатив органом местного самоуправления. На восполнение недостаточности подготовки специалистов, готовых проводить экспертизу при оценивании социальных проектов современными методами, и направлена данная книга.

ГЛАВА I

ЭКСПЕРТИЗА, ОЦЕНИВАНИЕ, СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ — ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

§ 1. Понятие экспертизы

Вводные замечания. Исторически понятие экспертизы появилось позже понятия эксперта. Слово «эксперт», как полагают филологи¹, стало применяться в Европе с XIV в.; причем первоначально оно использовалось на латыни — *expertus*, что представляет собой причастие прошедшего времени от глагола *experiri* и может быть переведено как «опытный», «сведущий», «знающий». Из латыни данное слово, претерпев некоторые изменения из-за приспособления к особенностям произношения, перекочевало в другие европейские языки, включая русский.

Еще в XIX столетии в России было известно слово «эксперт», однако слово «экспертиза», вероятно, не

¹ URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/expert>

употреблялось достаточно широко. По-видимому, вследствие этого обстоятельства В.И. Даль в своем знаменитом Толковом словаре живого великорусского языка приводит слово «эксперт», причем в двух значениях: «эксперт, знаток, сведущий и опытный в деле человек, и присяжный знаток, понятой»² (обратим внимание на то, что во втором смысле слово «эксперт» сегодня не применяется). Вместе с тем словарь не содержит слова «экспертиза». Как известно, В.И. Даль собирал именно широко употребительные слова.

В XX в. в обиход вошел термин «экспертиза», обозначающий фактически то, что делает эксперт. Иначе говоря, слово «экспертиза» произошло от слова «эксперт», но постепенно обособилось и зажило своей собственной жизнью. И сегодня практически все энциклопедии³, словари, справочники по соответствующей тематике содержат разъяснения слова «экспертиза».

Определение. *Под экспертизой понимают исследование, проводимое по некоторому заданию для разрешения определенных таким заданием вопросов лицами, обладающими специальными глубокими знаниями,*

² Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. М. : Изд-во «Русский язык», 2002. Т. 4. С. 664.

³ См., например: Большая иллюстрированная энциклопедия : в 32 т. М. : АСТ, Астрель, 2010. Т. 31. С. 170.

развитым умением и отточенными навыками в сфере/сферах, соответствующей/соответствующих поставленным вопросам. Таким образом, экспертиза представляет собой разновидность исследования, т.е. исследование выступает по отношению к экспертизе в качестве родового понятия, а экспертиза по отношению к исследованию — в качестве видового понятия. Следовательно, не всякое исследование может считаться экспертизой. Ввиду этого представляется важным остановиться подробнее на некоторых особенностях экспертизы, позволяющих высветить ее суть.

Особенности экспертизы как исследования. Обратим внимание на то, что не всякое исследование признается экспертизой. Для того чтобы исследование считалось экспертизой, необходимо неременное сочетание трех составляющих: во-первых, наличие задания на проведение исследования, во-вторых, поставленные в рамках задания вопросы, требующие разрешения в результате проведенного исследования, в-третьих, проведение исследования опытными специалистами, обладающими нужными для этого знаниями, умением и навыками. Экспертиза отличается, например, от научного исследования тем, что при ее проведении не ставится задача приращения новых теоретических знаний, а проводить экспертизу в ряде областей могут специалисты, не

имеющие высшего образования, но хорошо разбирающиеся в том или ином ремесле. Так, экспертизу (а не только диагностику) неполадок в работе каких-либо агрегатов машин, перебоев в энерго- и теплоснабжении и пр. могут проводить или участвовать в ее проведении и лица без высшего образования, но являющиеся, тем не менее, высококвалифицированными специалистами в соответствующей области.

Что касается приращения новых теоретических знаний, то такая задача, как правило, не ставится даже перед экспертизой, проводимой в научной сфере. К примеру, в ходе защиты диссертации на соискание той или иной ученой степени высказываются экспертные мнения и готовятся заключения о соответствии диссертации установленным требованиям. Вместе с тем если от самой диссертации требуется именно содержание прироста научного знания, то от заключения экспертов на разных этапах подготовки и защиты диссертации ожидают оценки такого прироста, что предполагает, во-первых, установление факта наличия или отсутствия такого прироста и, во-вторых, в случае обнаружения упомянутого прироста определения степени его значимости. К сожалению, экспертиза научных разработок не всегда эффективна. Ведь для адекватной оценки открытий, которые существенно опережают имеющиеся достижения науки,

ученые, проводящие экспертизу такого открытия, должны обладать не только знаниями, но и иметь научную дерзость, широкий кругозор, умение нетрадиционно, нетривиально взглянуть на наличные проблемы, известные факты, обнаруживать новые данные, отказаться порой от собственных предрассудков и личных амбиций.

В тех случаях, когда каких-то качеств экспертам-ученым не хватает, даже выдающиеся открытия могут не получить должной поддержки. Например, известно, что харьковские ученые в 1935 г. предложили проект по высвобождению энергии расщепления ядра урана, причем сегодня, исходя из дальнейшего развития науки, ясно, что предложенная ими схема была принципиально верна, хотя, естественно, была необходима дальнейшая доработка, для чего, собственно, и требовалась основательная поддержка на государственном уровне. Но в других научных центрах Советского Союза предложенную схему охарактеризовали как фантастическую, не имеющую научного обоснования и потому бесперспективную. Вследствие такого экспертного заключения предложения харьковских ученых не получили необходимой поддержки, и дальнейшие теоретические, экспериментальные и другие работы были остановлены. Сегодня уже известно, что ученые других стран в это время еще не подошли к разработке практических шагов по

высвобождению расщепляющегося ядра урана, поэтому у Советского Союза был шанс в данной сфере вырваться вперед, но негативная (и, как в настоящее время очевидно, неадекватная) оценка предложений харьковских ученых привела, наоборот, к отставанию.

Кроме того, различается и характер задания при проведении экспертизы и других разновидностей исследования. В частности, в ходе научного исследования задание (неважно, речь идет о «самозадании», поставленном ученым перед самим собой, или о задании заказчика, финансирующего исследование) может быть нацелено на изучение объекта для выявления его характеристик первоначально без четкого представления о возможностях прагматичного использования полученного знания либо на получение некоторого запланированного результата (например, создание вещества с заранее заданными свойствами, открытие далеких планет или частиц микромира, предсказанных на основе теоретических построений и математических расчетов, доказательство сформулированной ранее теоремы и т.д.). Во втором из указанных двух пониманий задания научное исследование близко к инженерному исследованию с той, однако, разницей, что в ходе научного исследования предполагается получение результатов, позволяющих продвинуться в развитии фундаментальных теоретических представлений об

окружающем мире, а в ходе инженерного исследования — решить ряд практических технических и технологических задач. Конечно, непроницаемой перегородки между научным и инженерным исследованием не существует. Зачастую достижение научного результата зависит от решения тех или иных технических и/или технологических задач, а в ходе проведения инженерных изысканий люди могут столкнуться с явлениями, требующими теоретического осмысления, в том числе предполагающего корректировку фундаментальных научных представлений об окружающем мире. И все же, как уже говорилось, разница между научными и инженерными исследованиями состоит именно в специфике характера задания. В научном исследовании задание сфокусировано на раскрытии и объяснении явлений действительности, а в инженерном — на решении конкретных технических и технологических задач путем прикладного использования имеющихся знаний о действительности.

Экспертное исследование по характеру задания отличается и от научного, и от инженерного исследования. Так, в ходе научного исследования, когда задание состоит в изучении некоего объекта, важными и интересными являются любые раскрытые характеристики, в то время как для экспертного исследования значимыми оказываются только такие выявленные характеристики, которые

позволяют ответить на конкретные вопросы, сформулированные в задании. К примеру, на месте преступления обнаружены остатки каких-либо веществ. Если такие вещества широко известны, то для научного исследования они не представят никакого интереса, поскольку задание для любого научного исследования — выявление и изучение чего-либо нового. А для экспертизы, наоборот, такие вещества окажутся значимыми объектами изучения, и они будут исследованы скрупулезно, так как задание для экспертизы — разрешение вопросов, позволяющих восстановить картину произошедшего на месте преступления, а вещества как раз помогают этот сделать, причем именно широко известные вещества открывают, как правило, в этом деле больше возможностей.

Если для научных и инженерных исследований выполнение задания по достижению запланированного результата — это безусловный успех, поскольку, несмотря на запланированность результата, достижимость его и пути его достижения вплоть до успешного завершения остается под вопросом, то для экспертизы выяснение того, достигнут ли запланированный результат и насколько достигнут, может выступать в качестве задания, но само достижение запланированного результата не может выступать в качестве задания. Последнее связано с тем, что экспертиза предполагает исследование некоего

результата какой-то теоретической или практической деятельности либо результата каких-либо объективных процессов, и планирование результатов экспертизы означает, что вместо объективной картины, которую помогла бы нарисовать экспертиза, будет подгонка фактов и данных под заранее придуманный результат экспертного исследования.

Отличается экспертиза и от расследования (уголовного, административного, служебного), которое также представляет собой разновидность исследования. Расследование всегда производится в рамках юридически установленного процесса, что связано с тем, что целью (т.е. своего рода заданием) расследования является выявление виновного в тех или иных нарушениях, и если виновных несколько, то и выяснение роли каждого в допущенных нарушениях. Именно для того, чтобы обеспечить гарантии защиты подозреваемых в совершении нарушений, а также во избежание ошибочного или недобросовестного обвинения невиновного, расследование производится в соответствии с определенной процедурой. Экспертиза сама по себе не предполагает поиск виновных, а установление объективных обстоятельств. В том случае, когда экспертиза встроена в расследование, то она тоже подчиняется соответствующей процедуре, поскольку результаты экспертизы могут служить цели

обвинения (хотя экспертиза как таковая не предполагает обвинения или оправдания), в других случаях экспертиза может быть не связана юридически формализованной процедурой, что не означает отсутствия алгоритма проведения экспертизы. Таким образом, экспертиза как вид исследования отличается от расследования как вида исследования по цели, иначе говоря, фактически, по характеру задания, по последствиям и по процедурным аспектам.

Классификация экспертиз. Путем классификации можно сгруппировать экспертизы, что позволяет лучше разобраться в существе и возможностях экспертизы. Так, *по численности задействованных экспертов* экспертизы подразделяются на *единоличные* и *комиссионные*. Единоличная экспертиза проводится одним лицом, обладающим специальными знаниями, умением, навыками. Комиссионная экспертиза проводится несколькими экспертами, при этом обычно комиссионной называют экспертизу, проводимую специалистами в одной и той же области знаний, искусства, ремесла. Одним из примеров комиссионной экспертизы служит исследование, проводимое консилиумом врачей в особо тяжелых случаях. Врачебный консилиум — это комиссия, собираемая для конкретного случая, т.е. *ad hoc*. Примерами постоянно действующих медицинских экспертных комиссий

являются врачебные комиссии, устанавливающие факт инвалидности конкретного человека, а также степень утраты работоспособности вследствие инвалидности.

Следует отметить, что имеется точка зрения, согласно которой экспертиза — продукт, создаваемый практикующим сообществом. Другими словами, экспертиза, хотя и фиксируется в индивидуально-определенном заключении, имеющем конкретного/конкретных автора/авторов, формируется в социальной практике, в которую включен/включены специалист/специалисты. Впрочем, в соответствии с другой точкой зрения главное в подготовке адекватного экспертного заключения — личные качества эксперта, у которого есть знания, умение и навыки, а также имеется достаточный опыт. Очевидно, для хорошей экспертизы важны оба фактора — и личностный, поскольку исследование проводит и результаты исследования обрабатывает и представляет конкретный эксперт, и общественный, так как любой человек формируется и развивается во взаимодействии с другими людьми.

По *составу экспертов* экспертизы можно разделить на *однородные*, которые проводятся специалистами одной и той же отрасли науки, искусства, ремесла, и *комплексные*, проводимые представителями разных специальностей. Ясно, что однородные экспертизы могут быть

единоличными или комиссионными, а комплексные — только комиссионными.

Исходя из *объема* исследования, выделяют *основную экспертизу*, проводимую в отношении объекта, по которому только что поступило задание на исследование, и в объеме, необходимом для ответа на все вопросы, сформулированные в задании, и *дополнительную*, т.е. такую экспертизу, которую назначают в случаях возникновения новых вопросов, в отношении объекта (объектов) исследования в рамках основной экспертизы. Необходимость в назначении дополнительной экспертизы обычно возникает в случае выявления новых обстоятельств, требующих отдельной проверки, в том числе и на экспертном уровне, в случае направления на экспертизу новых сравнительных образцов и т.д.

По *последовательности проведения* экспертизы бывают *первоначальными* и *повторными*. Первоначальная экспертиза представляет собой экспертизу, проводимую в отношении определенного объекта, решающую круг вопросов, ответы на которые не были даны ранее в проводимых исследованиях, если какие-либо исследования в отношении данного объекта вообще проводились. Причем первоначальной экспертизой может быть как основная, так и дополнительная экспертиза, так как главным критерием, указывающим на

первоначальность экспертизы, является уникальностью вопросов, решаемых в рамках данного исследования по конкретно взятому объекту. Повторной экспертизой является исследование, проводимое по тем же объектам и разрешающее те же вопросы, что и первичная экспертиза, заключение которой признано необоснованным или вызывает сомнения.

При отнесении экспертизы к первоначальной или повторной следует учитывать не только объект исследования и содержание вопросов в задании, но и иные обстоятельства, определяющие последовательность экспертиз. Так, при проведении *внесудебных* и *судебных* экспертиз необходимо принимать во внимание тот факт, что вопросы, решаемые в рамках внесудебных экспертиз по конкретным объектам, могут повторяться в судебных экспертизах, при этом судебные экспертизы не будут являться повторными, так как имеют особый процессуальный статус, и исследование объекта как бы начинается заново и независимо от исследований, проводившихся ранее в рамках иных процедур.

С точки зрения *характера использования специальных знаний, умения и навыков* количество разновидностей экспертизы может быть практически какое угодно.

Могут применяться и иные критерии классификации экспертиз.

§ 2. Понятие оценивания

Определение оценивания в связи с определением оценки. Для целей настоящей книги потребуются оба понятия — оценивание и оценка. Ввиду их тесной взаимосвязи представляется целесообразным рассмотреть определения указанных понятий в единой связке. Итак, *оценка, если ее определить в самом общем виде, представляет собой установление выраженной в каких-либо характеристиках или единицах измерения степени достоинства явления — человека, вещи, процесса.* Из данного определения видно, что оценка сама по себе является неким процессом, в ходе которого и происходит упомянутое «установление достоинства».

В то же время оценка как процесс неразрывно связана с другим процессом — оцениванием. *Под оцениванием явления — человека, вещи, процесса — понимается деятельность, непосредственно создающая условия для вынесения суждения о качественных и количественных характеристиках такого явления, об особенностях и результатах его движения (развития).*

В такое общее понимание и оценки, и оценивания вполне укладываются действия и по установлению стоимости вещи (комплекса вещей) или услуги в денежном

выражении, и по выявлению морально-нравственных и деловых качеств конкретного человека, и по определению успешности или неуспешности процесса обучения, исходя из уровня знаний ученика, что обычно выражается в отметках или баллах, и по получению с помощью функции или формулы прогноза неизвестной величины, и по осуждению или одобрению того или иного поступка в соответствии с общепринятыми критериями восприятия поведения, и по выражению экспертного мнения о причинах и последствиях того или иного события и т.д. Другими словами, практически любое понимание оценки и оценивания укладывается в представленные выше определения.

Говоря об оценивании и оценке, нельзя не обратить внимание на широкую распространенность этих слов как в разговорной речи, так и в качестве специальных терминов в различных научных дисциплинах. В частности, рассматриваемые и однокоренные с ними слова служат обозначением специальных терминов в математике, математической статистике, метрологии, социологии, экономике, политологии, юриспруденции и др. В этих терминах в каждой дисциплине выражаются совсем не одинаковые понятия, но, несмотря на специфику смысла, вкладываемого в указанные слова в составе каждого комплекса знаний и практических навыков,

в соответствующих определениях оценивания и оценки просматривается нечто общее, восходящее к изначальному смыслу оценки и оценивания, что отражается в их этимологии. Таким образом, разнообразие определений оценки и оценивания, хотя и не позволяет считать все термины, обозначаемые этими словами и используемые в повседневной речи и в ряде дисциплин, синонимами, но и не делает их омонимами, образуя некое семантическое единство понимания оценки и оценивания.

Этимология слова «оценивание» и однокоренных слов. Как уже отмечалось, этимология помогает лучше разобраться в смысловом содержании слова, в его истоках и развитии, приведшем к разнообразию понимая при сохранении между тем определенного семантического единства. Итак, слова с корнем «цен» (т.е. «оценка», «оценивание», «цена» и др.) весьма древнего происхождения. Данный корень (правда, произносился и писался он несколько иначе) имелся еще в протоиндоевропейском языке: **k^hns-eh-*, **k^hns-eie-*, что означало «объявлять». Хотя слово «объявлять» кажется в смысловом плане далеким от современных слов «цена», «оценивать» и др., некоторая связь между ними наблюдается: ведь цена не появляется сама по себе, ее устанавливают и называют, т.е. объявляют.

Затем из протоиндоевропейского языка рассматриваемый корень переходил в более поздние языки, позволяя

создавать слова, отличающиеся по своему значению от более древних, сохраняя, тем не менее, определенную смысловую генетическую преемственность. В частности, в языке времен «Авесты» слово *kaēnā* означало «наказание», «возмездие». Опять же нельзя не заметить связь и со словом «объявлять», и со словом «оценивать». При назначении наказания и при установлении желательности и характера возмездия производится оценка совершенного деяния и объявляется результат такой оценки. Этот же корень, пусть и в несколько трансформированном виде, присутствует в латыни, в которой имеется глагол *cēnsēre* («оценивать», «устанавливать или определять цену» и пр.), а в первом лице в настоящем времени данный глагол спрягается как *cēnseō* («я оцениваю», «я думаю», «я полагаю», «я сужу», «я выступаю за», «я устанавливаю», «я постановляю», «я считаю», «я оцениваю»). От этого же корня произошло и латинское слово *sensura* в значении «оценка».

В русский язык слова с указанным корнем перешли из древнего славянского языка, свидетельством чего является наличие слов с таким же корнем в других славянских языках, правда, иногда в несколько измененном виде, что связано с присущим каждому языку чередованием и произношением гласных. В отношении цены, в частности, исходным словом в древнем общеславянском

языке было слово **kaina*, которое трансформировалось в *сѣна*, затем — в «цена» после монофтонгизации дифтонга «ai» в «ѣ», изменения «k» в «ц» и «ѣ» в «е».

Определение оценивания социального проекта.

Для целей данной книги конечно же интерес представляет не оценивание вообще, а оценивание социального проекта. Не вдаваясь пока в подробности того, что именуют социальным проектом (об этом речь пойдет в следующем параграфе), остановимся, тем не менее, на понимании оценивания социального проекта.

Исходя из того, что было сказано об оценивании вообще, можно дать следующее определение: *оценивание социального проекта — это подготовка к вынесению суждения о достоинствах и недостатках такого проекта, о ходе его выполнения, о достигнутом результате, об эффекте по его завершении.* Итак, в ходе оценивания происходит ознакомление с проектом (проектами), усвоение приоритетов, определяющих характер и содержание проекта (проектов), изучение условий конкурса, если отбор проектов для финансирования осуществляется на конкурсной основе, выбор методов оценки, ознакомление с формой (или формами) отчета о проведенной оценке, доработка или даже разработка таких форм, если это предусмотрено условиями привлечения оценщика, освоение, если это необходимо, методов, которые будут

применяться в ходе оценки проекта/проектов, выбор методов сбора данных о ходе выполнения социального проекта, его результатов, эффекта по его завершении, сбор и рассмотрение таких данных. Однако при оценивании не выносятся суждения о достоинствах и недостатках социального проекта, не делается вывода о степени годности социального проекта для реализации, о ходе его выполнения, о полученном результате, об эффекте по его завершении, все это предполагается сделать при оценке проекта на том или ином этапе проектного цикла. Из сказанного видно, насколько тесно с оцениванием и оценкой связана экспертиза.

Определение оценочной деятельности в социальном проектировании. Наряду с оценкой и оцениванием используется и термин «оценочная деятельность». В связи с этим представляется необходимым разобраться в том, что такое оценочная деятельность прежде всего в социальном проектировании. *Под оценочной деятельностью в социальном проектировании понимается активное поведение эксперта, привлеченного для вынесения суждения о достоинствах и недостатках социального проекта с окончательным выводом о годности такого проекта для реализации, во взаимодействии с заказчиками, исполнителями, бенефициарами проекта, другими экспертами, органами государственной власти*

и местного самоуправления, государственными, муниципальными и неправительственными организациями. Иначе говоря, оценочная деятельность представляет собой более широкое понятие, оно охватывает и оценку, и оценивание (как они были определены выше), и создание и поддержание инфраструктуры для проведения оценивания и оценки, и взаимодействие оценщиков в ходе формирования среды, способствующей развитию оценочного дела, и многое иное.

В связи с этим невозможно не обратиться к определению оценочной деятельности, данному в Федеральном законе «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» 1998 г. (с многочисленными изменениями и дополнениями в редакции 2014 г.)⁴, не останавливаясь пока на рассмотрении указанного федерального закона в целом. Согласно статье 3 этого закона «для целей настоящего Федерального закона под оценочной деятельностью понимается профессиональная деятельность субъектов оценочной деятельности, направленная на установление в отношении объектов оценки рыночной, кадастровой или иной стоимости». В данную статью изменения вносились дважды: федеральными законами от 27 июля 2006 г. № 157-ФЗ и от 22 июля 2010 г. № 167-ФЗ,

⁴ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_160098/?frame=6

но сути процитированного определения указанные изменения не касались. Исходя из этого определения, можно прийти к выводу о том, что российский законодатель рассматривает оценочную деятельность как идентичную оценке. В цитате определение термина «оценка» отсутствует, однако сам термин (обычно в словосочетаниях «проведение оценки», «провести оценку», «объект оценки») применяется довольно часто, по крайней мере, гораздо чаще, чем термин «оценочная деятельность».

Разобраться в том, как понимается оценка в данном федеральном законе, можно только исходя из контекста формулировок соответствующих статей. К примеру, в части 1 статьи 6 рассматриваемого федерального закона говорится: «Российская Федерация, субъекты Российской Федерации или муниципальные образования, физические лица и юридические лица имеют право на проведение оценщиком оценки любых принадлежащих им объектов оценки на основаниях и условиях, предусмотренных настоящим Федеральным законом». А в части 2 той же статьи указывается: «Право на проведение оценки объекта оценки является безусловным». В статье 7 появляется, хотя и не определяется, термин «договор об оценке объекта оценки» (в дальнейшем термин используется в федеральном законе), а в статье 10 закрепляются обязательные требования

к договору на проведение оценки. Статья 8 называется «Обязательность проведения оценки объектов оценки», а статья 11 — «Общие требования к содержанию отчета об оценке объекта оценки». Примеры можно продолжить, но уже приведенные примеры показывают, что термин «оценка» применяется в рассматриваемом федеральном законе систематически, причем именно в смысле установления в отношении объектов оценки рыночной, кадастровой или иной стоимости.

Таким образом, в упомянутом федеральном законе термин «оценка» равнозначен термину «оценочная деятельность», а термин «проведение оценки» — термину «осуществление оценочной деятельности». Это странно, так как в соответствии с правилами юридической техники два неидентичных термина не могут в одном и том же законе применяться в одинаковом смысле. Особенно удивительно, что одному из терминов в федеральном законе дано определение, однако в тексте закона главным образом используется как равнозначный ему другой термин, не имеющий определения в самом законе, хотя и широко известный в бытовой речи.

Вместе с тем следует признать, что название указанного федерального закона не раскрывает его содержания, поскольку он посвящен не только собственно оцениванию и оценке, но и другим вопросам — функционированию

саморегулируемых организаций оценщиков, статусу оценщика, договору о проведении оценки, статусу эксперта саморегулируемой организации и т.п., другими словами, предмет федерального закона существенно шире оценки с оцениванием, и он в самом деле регулирует оценочную деятельность и некоторые другие вопросы.

Отражение официального российского понимания оценивания, оценки и оценочной деятельности в их правовом регулировании. В нормативных правовых актах обычно содержатся определения того, что служит предметом их регулирования. Следовательно, изучив нормативные правовые акты, посвященные оцениванию, оценке, оценочной деятельности, можно узнать их легальные определения, под которыми понимаются дефиниции, представленные в законе или иных правовых актах. Легальные определения, конечно, могут не раскрыть во всей полноте понятия рассматриваемых явлений, поскольку не нацелены на достижение указанной полноты, а подчинены задачам регулирования некоторых (отнюдь не обязательно всех) общественных отношений в конкретной обстановке, и такие задачи решает нормотворец путем принятия соответствующего акта. Тем не менее легальные определения дают нам представление о том, как понимает нормотворец соответствующее явление, какие правовые последствия вытекают из

такого понимания. Выше уже было представлено и разобрано определение оценочной деятельности, содержащееся в Федеральном законе «Об оценочной деятельности в Российской Федерации».

Итак, ясно, что одним из основных законодательных актов в России, регулирующих различные аспекты деятельности, связанные с оценкой, является уже частично рассматривавшийся выше Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации». Вместе с тем указанный федеральный закон регулирует, пусть и достаточно подробно, все же весьма узкую сферу оценки, а именно — сферу, касающуюся установления исключительно в денежном выражении стоимости имущества (движимого, недвижимого, отдельных вещей, комплекса вещей), работы, услуг, информации, а также прав требования и материальных обязательств (долгов). Но даже и в этой узкой сфере упомянутый федеральный закон охватывает не все случаи оценки. Например, далеко не все оценщики ломбардов, комиссионных и антикварных магазинов отвечают всем требованиям, предъявляемым к оценщикам данным федеральным законом (в частности, обязательное вхождение в саморегулируемую организацию).

К сожалению, не содержат определения оценки или оценивания предусматривающие оценку качества

предоставления социальных услуг дополнения 2014 г. к Федеральному закону «Об основах социального обслуживания населения», вступившему в силу (естественно, вместе с указанными дополнениями) 1 января 2015 г. Обратим внимание на то, что необходимость законодательного закрепления основ функционирования независимой оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, была предусмотрена в Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 декабря 2013 г., а также отмечена на заседании рабочей группы Комиссии при Президенте Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития Российской Федерации, определенных Президентом Российской Федерации 21 августа 2013 г.

Тогда же, в 2014 г., наряду с законодательным внедрением качества оказания услуг учреждениями социального обслуживания на законодательном уровне был поднят и решен вопрос о регулировании проведения независимой оценки оказания услуг также в сфере образования, культуры и охраны здоровья.

Таким образом, Федеральным законом «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» регулирование оценки в нашей стране не ограничивается, хотя, казалось бы, исходя из его названия, данным федеральным

законом должно охватываться все многообразие оценочной деятельности.

В то же время Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации», естественно, не в состоянии урегулировать все детали проведения оценки даже в той сравнительно узкой сфере оценочной деятельности, которой он посвящен. Для того чтобы указанный федеральный закон мог полноценно действовать, нужны регламентирующие его применение нормативные правовые акты. Вот такие нормативные правовые акты, развивающие положения федерального закона, одобряются органами исполнительной власти. В частности, Приказом № 254 Министерства экономического развития России от 20 июля 2007 г. утвержден Федеральный стандарт оценки «Требования к отчету об оценке».

Между тем органы исполнительной власти России принимают также нормативные правовые акты, не опирающиеся на указанный выше федеральный закон и регулирующие иную сферу оценки, нежели та, которой посвящен этот федеральный закон. Одним из таких нормативных правовых актов являются утвержденные Приказом № 690 Министерства экономического развития от 20 ноября 2013 г. (приказ зарегистрирован Министерством юстиции России 3 февраля 2014 г.) Методические указания по разработке и реализации

государственных программ Российской Федерации. Обратим внимание на то, что данные Методические указания регулируют оценку (хотя и не содержат определения оценки), наряду с другими вопросами, одной из разновидностей социальных проектов — государственных программ. Эти Методические указания отнюдь не первые, утвержденные Министерством экономического развития Российской Федерации: ранее Методические указания одобрялись в 2010 и 2012 гг. С принятием новых Методических указаний прежние отменялись тем же приказом, которым утверждались новые.

В пункте 1 рассматриваемых Методических указаний говорится, что они «определяют требования к разработке проектов государственных программ и подготовке отчетов о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ»⁵. А пункт 5 Методических указаний в качестве одного из принципов формирования государственных программ предусматривает «проведение регулярной оценки результативности и эффективности реализации государственных программ, в том числе внешней экспертизы с привлечением независимых экспертов, оценки их вклада в решение вопросов модернизации и инновационного развития экономики

⁵ Российская газета. Федеральный выпуск. № 6349. 2014. 14 апреля.

с возможностью их корректировки или досрочного прекращения, а также установления ответственности должностных лиц в случае неэффективной реализации программ».

В качестве приложения 2 к исследуемым Методическим указаниям действуют «Требования к оценке эффективности государственной программы». Предусмотрены оценка степени реализации мероприятий; оценка степени соответствия запланированному уровню затрат; оценка эффективности использования средств федерального бюджета; оценка степени достижения целей и решения задач подпрограмм (федеральных целевых программ); оценка эффективности реализации подпрограммы (федеральной целевой программы); оценка степени достижения целей и решения задач государственной программы.

Нормативное регулирование оценки социальных проектов осуществляется также, например, актами о проведении конкурсов для предоставления финансирования (путем выделения грантов, субсидий и т.д.) проектов, поддержанных в результате таких конкурсов. В ряде случаев нормативно регулируется проведение мониторинга тех или иных социальных проектов, а также итоговая оценка.

В современной России наряду с оценкой социальных проектов есть и другие сферы оценки, регулируемые

различными нормативными правовыми актами при отсутствии закона. К примеру, оценка эффективности работы государственных органов и государственных служащих начала в России активно развиваться с середины первого десятилетия XXI столетия. Юридической основой развития такой оценки послужил Указ Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 г. № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» (с изменениями, внесенными Указом Президента Российской Федерации от 26 июля 2008 г.).

Указ Президента РФ закрепил общие принципы оценки, а установление конкретных квалификационных требований возложено на сами государственные органы. Ввиду этого каждый из органов стал принимать соответствующие нормативные акты. Приведем всего несколько примеров: Приказ Министерства регионального развития РФ от 6 ноября 2006 г. № 126 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам федеральных государственных служащих центрального аппарата Министерства регионального развития Российской Федерации»; Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от

24 ноября 2006 г. № 798 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей по должности федеральной государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения и социального развития Российской Федерации»; Приказ Министерства иностранных дел РФ от 29 марта 2007 г. № 4418 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими центрального аппарата Министерства иностранных дел Российской Федерации, территориальных органов — представительств МИД России на территории Российской Федерации, дипломатических представительств и консульских учреждений Российской Федерации»; Приказ Министерства внутренних дел РФ от 4 декабря 2007 г. № 1155 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам федеральных государственных гражданских служащих центрального аппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации»; Приказ Министерства культуры РФ от 22 сентября 2008 г. № 101 «О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей

государственных гражданских служащих Министерства культуры Российской Федерации». Названия приказов, как это видно из приведенных примеров, несмотря на отдельные нюансы, в целом сходны, но конкретные квалификационные требования зависят как от функций органа исполнительной власти, так и от специфики должности.

Регулирование оценки эффективности работы чиновников планируется поднять на законодательный уровень. В Министерстве труда РФ в 2013–2014 гг. был подготовлен проект федерального закона, предусматривающего внесение изменений и дополнений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации», нацеленных на внедрение и расширение оценки, проводимой независимо от ведомств, как при наборе лиц на государственную службу, так и при оценке работы чиновников. В частности, сегодня тестирование соискателей тех или иных должностей на государственной гражданской службе проводится кадровыми подразделениями соответствующих государственных органов, а указанные поправки в федеральный закон предполагают подобное тестирование проводить в специальных оценочных центрах⁶.

⁶ URL: <http://www.8hours.ru/articles/ohrana-truda/karera/obyazatelnyy-test-dlya-chinovnikov>

Впрочем, Министерство труда России в последнее время довольно активно готовит проекты федеральных законов, предусматривающие внедрение оценки в иных, нежели установление стоимости, сферах. Так, 1 января 2014 г. вступил в силу Федеральный закон «О специальной оценке условий труда»⁷. Данный федеральный закон (часть 1 статьи 3) определяет регулируемую им оценку следующим образом: «Специальная оценка условий труда является единым комплексом последовательно осуществляемых мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса (далее также — вредные и (или) опасные производственные факторы) и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения их фактических значений от установленных уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти нормативов (гигиенических нормативов) условий труда и применения средств индивидуальной и коллективной защиты работников». Дефиниция получилась неудачная, так как оценка специальных условий труда определяется не только как комплекс мероприятий, но также как оценка уровня воздействия вредных факторов на работника, т.е. оценка — это оценка (наряду с комплексом меро-

⁷ Российская газета. Федеральный выпуск. № 6271. 2013. 30 декабря.

приятый). Между тем определять и определить нечто через него самого невозможно фактически и нельзя по правилам логики. В логике это называется тавтологией в определении и считается ошибкой в определении понятий⁸. В то же время сам по себе указанный федеральный закон расширяет возможности применения оценивания, оценки и оценочных технологий в сфере улучшения условий труда, что весьма положительно с различных точек зрения, в том числе и с точки зрения расширения внедрения оценивания, оценки и оценочной деятельности за пределами установления стоимости имущества в денежном измерении.

Еще одной сферой, где активно внедряется оценка, является нормотворческая деятельность. Юридической основой для такого внедрения служит Постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. № 1318 «О порядке проведения федеральными органами исполнительной власти оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов, проектов поправок к проектам федеральных законов и проектов решений Совета Евразийской экономической комиссии, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»⁹. Упомянутое

⁸ Кондаков Н.И. Логический словарь. М. : Наука, 1971. С. 371.

⁹ URL: [http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW;n=139421](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139421)

постановление Правительства России не содержит определения оценки регулирующего воздействия (ОРВ), но в одобренных на его основе Приказом Министерства экономического развития РФ от 25 сентября 2012 г. № 623 Методических рекомендациях по внедрению процедуры и порядка проведения оценки регулирующего воздействия в субъектах Российской Федерации говорится, «что процедура ОРВ заключается в анализе проблем и целей государственного регулирования, выявлении и оценке альтернативных вариантов решения проблем, а также определении связанных с ними выгод и издержек социальных групп (в том числе хозяйствующих субъектов, граждан (потребителей), государства и общества в целом), подвергающихся воздействию государственного регулирования, для выбора наиболее эффективного варианта государственного регулирования». Все это способствовало внедрению ОРВ и в субъектах РФ. Так, Правительство Ивановской области приняло Постановление от 17 декабря 2013 г. № 534-п «Об оценке регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов Ивановской области»¹⁰, Правительство Удмуртской Республики — Постановление от 3 декабря 2012 г. № 526 «Об утверждении порядка проведения

¹⁰ URL: http://derit.ivanovoobl.ru/razvitie-oblasti/administrativnaya_reforma/komissiya/orv_npa.php

процедуры оценки регулирующего воздействия в Удмуртской Республике»¹¹.

А составной частью технико-экономического обоснования хозяйственного проекта является оценка воздействия на окружающую среду.

Таким образом, как это видно из представленного выше обзора, правовое регулирование оценивания и оценки в современной России весьма фрагментированно и бессистемно. Нормативные правовые акты, посвященные оценке, оцениванию, оценочной деятельности, появлялись хаотично, какой-либо стратегии в разработке и принятии таких актов не просматривается. При этом закон, который, казалось бы, должен иметь наиболее общий характер (Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации»), на деле посвящен лишь одной и сравнительно узкой сфере оценки, а другие виды (сферы) оценки регулируются отдельными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, приказами министерств. В подавляющем большинстве действующих нормативных правовых актов избегаются определения оценки, а те легальные определения, которые были приведены и разобраны, страдают показанными выше недостатками. Очевидно, без системного совершенствования законодательства в

¹¹ URL: <http://economy.udmurt.ru/prioriteti/orv/doc/>

нашей стране весьма затруднительно, если вообще возможно, обеспечить развитие оценочной деятельности и эффективное внедрение оценки и оценивания в разных сферах деятельности.

Как мы видим, активное внедрение оценивания и оценки в различные сферы социальной жизни началось главным образом в первой половине второго десятилетия XXI в. До этого оценка, по крайней мере на официальном уровне, понималась зауженно и сводилась в основном к установлению стоимости имущества в денежном выражении.

§ 3. Понятие социального проекта

Социальное в проектировании. Термин «социальный проект», как это несложно заметить, состоит из двух слов, и для того, чтобы лучше разобраться в явлении, обозначаемом данным термином, представляется необходимым рассмотреть каждое из двух составляющих. Пойдем по порядку и остановимся вначале на «социальном».

Слово «социальный» русским языком было заимствовано из западноевропейских языков — немецкого или французского, а в них попало из латыни. На латыни *socialis* означает «общественный», «относящийся к

сообществу людей». Данное слово происходит от другого латинского слова *socius*, которое переводится на русский язык как «спутник», «товарищ», «компаньон» (в том числе и в смысле «участник какого-либо объединения»), т.е. тот, кто следует (латинский глагол *sequi* — «следовать») за кем-то или вместе с кем-то, что, в свою очередь, происходит от индоевропейской основы *sekw* — «следовать». Даже такой весьма краткий экскурс в этимологию слова «социальный» показывает, что оно давно ассоциируется в понимании людей с более или менее устойчивым группированием индивидуумов.

В то же время в русском языке есть слово, близкое по смыслу к «социальному», — «общественное». Смысл слов «общественный» и «социальный» во многих значениях совпадает, однако не все значения слова «социальный» идентичны значениям слова «общественный». Вследствие различий в некоторых значениях указанных слов названия отраслей науки и учебных дисциплин «обществознание» и «социология» не являются синонимичными, хотя, казалось бы, одно из этих слов является просто переводом другого, образованного из объединения латинского и греческого слов. Если охарактеризовать рассматриваемые понятия в их сравнении коротко, то «общественный» понимается как относящийся к конкретно-исторической форме совместной деятельности

людей, а «социальный» — как относящийся к складыванию и эволюции более или менее устойчивых групп (общностей) людей и к отношениям между такими группами (общностями).

При этом совместная деятельность людей, оформляющаяся и формализующаяся в конкретно-исторических условиях (т.е. общество), структурируется вследствие развития в составе единой, родовой сложной человеческой деятельности тех или иных видов деятельности в разнообразных областях. Такие виды деятельности являются элементами системы единой сложной совместной деятельности людей в ее конкретно-исторической форме, и указанные элементы — виды деятельности — в их взаимодействии образуют структуру упомянутой системы, т.е. общества. Участие людей в каком-либо из видов деятельности влечет за собой появление единых интересов, складывание общего образа жизни и разделяемых участниками такого вида деятельности правил поведения на основе разделяемых ими ценностей. В результате этого образуются более или менее устойчивые группы (общности). Один и тот же человек может участвовать в нескольких видах деятельности. Например, человек, который не только по возрасту относится к молодежи, но и участвует в каких-либо мероприятиях, характерных именно для молодежного образа жизни,

владея профессией, работает по соответствующей специальности, в свободное от работы время участвует в работе благотворительной организации. Таким образом, один и тот же человек может относиться одновременно к нескольким социальным группам (общностям), что ведет к усложнению социальной структуры общества, возникновению неоднозначных основных и дополнительных прямых и обратных социальных связей.

Социальная структура общества в каждую конкретную историческую эпоху предопределяется материальными условиями существования и движения самого общества, и теми же условиями предопределяется наличие противоречий (в том числе и непримиримых) между элементами указанной структуры (социальными общностями), причем такие противоречия не уничтожают единства общества, и даже крайнее обострение соответствующих противоречий приводит к коренной перестройке, но не к смерти общества. Собственно, государство и призвано своими действиями поддерживать единство общества в условиях противоречивости (в том числе антагонистической) интересов социальных общностей, образующих структуру такого общества. На это в свое время обратил внимание Ф. Энгельс: «Государство есть продукт общества на известной ступени развития; государство есть признание, что это общество запуталось в неразрешимое

противоречие с самим собой, раскололось на непримиримые противоположности, избавиться от которых оно бессильно. А чтобы эти противоположности, классы с противоречивыми экономическими интересами, не пожрали друг друга и общество в бесплодной борьбе, для этого стала необходимой сила, стоящая, по-видимому, над обществом, сила, которая бы умеряла столкновение, держала его в границах “порядка”. И эта сила, происшедшая из общества, но ставящая себя над ним, все более и более отчуждающая себя от него, есть государство»¹². Таким образом, государство изначально связано с регулированием отношений между группами населения, составляющими социальные общности, и, даже отдавая приоритет той или иной социальной группе, государство должно принимать во внимание разнообразие интересов социальных групп в поисках путей упорядочивания взаимоотношений ради сохранения единства. Если государство не справляется с такой задачей, то оно вынуждено сойти с исторической арены, а ему на смену приходит другое государство: обратим внимание на то, что государство и страна — отнюдь не тождественны, и при смене государства страна сохраняется, и, более того, в определенных обстоятельствах страна может сохраниться только при смене государства.

¹² Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 21. С. 170.

Вопросы взаимоотношений социальных групп (общностей) разрешаются государством в ходе реализации социальной политики. Собственно, действия государства по гармонизации отношений между большими группами населения представляют собой социальную политику. Зачастую к социальной политике относят только поддержку обездоленных, малообеспеченных и уязвимых слоев населения. Конечно, такая поддержка тоже нужна как один из элементов гармонизации отношений между большими группами населения, но сведение социальной политики исключительно к указанной поддержке не только содержательно обедняет социальную политику, но и влечет за собой ее неэффективность и в определенных обстоятельствах полный провал¹³.

Решение проблем в рамках социальной политики может осуществляться, в том числе, и путем социального проектирования, поскольку в рамках проведения социальной политики государство, с одной стороны, само в лице своих органов разрабатывает, принимает и претворяет в жизнь социальные проекты и программы,

¹³ В задачи настоящей работы не входит подробное рассмотрение социальной политики. Разбор подходов к пониманию и, соответственно, определению социальной политики и сущности социальной политики как таковой см.: Социальная политика в контексте межсекторного взаимодействия / отв. ред. А.С. Автономов, И.Н. Гаврилова. М. : Изд-во Главного архивного управления города Москвы, 2009. С. 13–57.

которые, по сути, являются совокупностью взаимосвязанных проектов, а с другой стороны, поддерживает социальные проекты неправительственных некоммерческих организаций.

Проектирование в социальной политике. Естественно, решению различных проблем, в том числе с использованием проектного подхода, в рамках социальной политики предшествует выработка соответствующей социальной политики. В силу того что социальная политика напрямую касается взаимоотношений различных социальных групп (общностей), вовлечение лиц, представляющих интересы таких групп (общностей), в формирование, корректировку и реализацию, хотя бы частично, тех или иных направлений социальной политики логично, оправданно и даже более того — повышает эффективность социальной политики. Таким образом, в указанном вовлечении должно быть заинтересовано государство, но также должны быть заинтересованы и сами социальные общности, чьи формальные или неформальные представители вовлекаются, так как это позволяет оптимизировать в рамках социальной политики решение определенных проблем, с которыми сталкиваются упомянутые общности. Обратим внимание на то, что в ходе разработки и корректировки социальной политики достаточно широко используется экспертиза, о чем подробнее речь пойдет ниже.

Одним из базовых понятий в рамках социального проектирования является, само собой разумеется, понятие проекта. К сожалению, когда слово становится модным (а слово «проект» на рубеже XX и XXI вв. стало весьма модным, и к середине второго десятилетия XXI столетия мода на него не прошла), его произносят излишне часто, далеко не всегда задумываясь над его содержанием и уместностью его использования. В результате этого не только допускаются просчеты и ошибки, но и искажается представление о проектах и опорочивается проектный подход, что подрывает доверие к нему и сужает круг лиц, его применяющих. А между тем проектный подход способен служить действенным инструментом организации человеческой деятельности, но это возможно лишь при осознании и освоении качественных характеристик и закономерностей развития такого явления, как проект.

В связи со сказанным представляется уместным остановиться на следующем определении: *под проектом в общественной жизни обычно понимается совокупность взаимоувязанных запланированных и осуществляемых действий, предназначенных для поэтапного достижения определенной цели с использованием установленных ресурсов (денег, оборудования и т.д.) в пределах некоторого времени.* Таким образом, проблема представляет собой так называемую неполную задачу, под которой в

логике понимают операцию при известной цели, но неизвестных условиях ее достижения (записывается следующим образом: $\langle -; A \rangle$, где «A» является целью, т.е. желаемой системой). Проект сводит неполную задачу к полной, когда известны условия и требуется достижение установленной цели (записывается $\langle Y; A \rangle$, где «Y» — заданные условия, а «A» — цель). Полная задача уже поддается решению, чего и добиваются благодаря проектному подходу.

Обратим внимание на то, что для данной работы интерес представляют проекты, осуществляемые в общественной жизни, поэтому и дано определение понятия именно таких проектов. Приведенное определение позволяет лучше уяснить принципиальные характеристики проекта как явления, которые должны приниматься, но, к сожалению, как уже отмечалось, не всегда принимаются во внимание теми, кто стремится к проектной деятельности.

Следует отметить, что не только в нашей стране, но и за рубежом могут возникать проблемы, связанные с пониманием существа проекта, использования проектного подхода и, в связи с этим, с реализацией проектов. Так, исследовательница из США К. Вайсс (Институт Аспен) установила, что при осуществлении ряда программ (а программы представляют собой совокупность ряда проектов; впрочем, крупные проекты также иногда

именуют программами) исполнители не знали, что надо делать, чтобы достичь цели соответствующей программы¹⁴. Для преодоления такой ситуации она предложила описывать замысел программы в виде цепочки шагов, каждый из которых заканчивается достижением определенного результата. Эта цепочка должна начинаться с первых же действий в рамках программы и вести к достижению долгосрочной цели программы. Такой способ описания программы она предложила назвать теорией изменений¹⁵. Позже коллеги поддержали идею К. Вайсс, но предложили иную последовательность разработки теории изменений — от цели программы через цепочку промежуточных результатов к действиям в рамках программы, другими словами, разработка теории изменений должна происходить уже на этапе планирования программы¹⁶. Такие рекомендации представляются дельными и справедливыми. Однако неясно, чем отличается теория изменений от проектного подхода.

¹⁴ Weiss C.H. Nothing as Practical as a Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families // *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* / James Connel et al. (Ed.). Washington (DC), 1995.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Anderson A.A. Theory of Change as a Tool for Strategic Planning. A Report on Early Experiences: The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives. Washington (DC), 2004.

Ведь проектный подход к решению проблемы как раз и предполагает определение основных характеристик новой ситуации, которая бы отличалась от нынешней ситуации в лучшую сторону, формулирование на основе этого цели, которой следует достичь, фиксирование задач, решение каждой из которых приближало бы к этой цели, планирование действий, которые позволяют решить каждую из задач, установление потребных для этого ресурсов, выявление источников поступления таких ресурсов. Другими словами, при отсутствии всех или хотя бы одного из следующих элементов проекта или программы, по существу, еще нет, проект или программа не готов (а), а то, что есть (точнее, то, что написано на бумаге), проектом или программой не является и, соответственно, в качестве проекта или программы осуществляться не может. Собственно, (а) путем установления цели, определяющей изменения, которые должны произойти для улучшения существующей ситуации и решения наличной проблемы, затем (б) путем постановки задач, последовательное решение каждой из которых поэтапно, пошагово приближает к достижению цели, и наконец, (в) путем предусмотрения действий, осуществление которых предполагает решение каждой из поставленных задач, и готовится проект (программа), в результате осуществления которого (которой) должны произойти перемены

в существующей ситуации в лучшую сторону или вообще заменяющие нынешнюю ситуацию, не устраивающую тех, кто разрабатывает и реализует проект (программу), новой ситуацией, к которой и стремятся.

Согласно логическому правилу, именуемому «бритвой Оккама», следует отсекаать лишние сущности, другими словами, если имеется термин, обозначающий некоторое понятие, то не надо вводить новый термин, за которым стоит то же самое понятие. К 1995 г., к которому обычно возводят появление теории изменений, понятие проекта было уже устоявшимся и широко используемым. А проблему, с которой, как уже говорилось выше, столкнулась К. Вайсс и которую она намеревалась решить с помощью предложенной ею теории изменений, можно было бы решить проще — обучением исполнителей программ, которые не знали, как достичь поставленных целей, основам знаний о программах и проектах.

В связи со сказанным выше отметим, что сторонники теории изменений имеют наработки, которые весьма интересно и полезно изучать и в определенных обстоятельствах применять на практике, однако это не означает, что теория изменений может подменить собой проектный подход. Например, предлагаются следующие общие требования к теории изменений. Такая теория:

- а) должна быть основана на опыте участников программы

из реализации предыдущих программ; б) должна принимать во внимание наличие ресурсов; в) должна опираться на систему показателей для эффективного контроля; г) должна обеспечиваться полным взаимопониманием и взаимной поддержкой всех заинтересованных сторон — участников разработки такой теории¹⁷. Такие общие требования вполне применимы к социальному проекту, хотя и не являются достаточными для всесторонней проработки проекта.

Проект как явление структурно связан с целесообразной человеческой деятельностью. В силу того что целесообразная деятельность присуща людям со времени возникновения человечества, отдельные элементы, системно объединенные в то, что сегодня именуют проектом, осознанно и неосознанно включались в состав целесообразной человеческой деятельности, однако сознательного системного применения того, что сегодня называется проектным подходом, конечно же не было. С течением времени круг объектов научного исследования расширялся, и в их число попала и человеческая деятельность, что привело к целому ряду открытий, в том числе в отношении такого явления, как проект,

¹⁷ Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / авт.-сост. А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева, при участии И.Д. Горшковой. М., 2014. С. 15.

позволило разработать проектный подход, заложить и развить основы проектирования.

Первоначально проектный подход применялся в отношении изготавливаемых человеком вещей: прежде чем приступить к работе, готовили проект будущего здания, проект новой машины и т.п. Под проектом также понимали документ, подготовленный до его официального утверждения (впрочем, отметим: документ — это также изготовленная человеком вещь). В таких двух значениях слово «проект» употреблялось и в XIX в., и в первой половине XX столетия. В частности, в Толковом словаре В.И. Даля о проекте говорится как о плане, предложении и как о задуманном деле и об изложении его «на письме» или в чертеже¹⁸. И, к примеру, в Малой советской энциклопедии представлены те же два значения слова «проект»: во-первых, разработанный план постройки машины и т.д. и, во-вторых, предложение какой-либо меры с мотивировкой¹⁹. Кстати, в русский язык слово «проект» пришло из латыни: латинское слово *projectum* представляет собой средний род от *projectus*. Данное латинское существительное произошло от префикса «*pro*»

¹⁸ Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. М. : Изд-во «Русский язык», 2002. Т. 3. С. 482.

¹⁹ Малая советская энциклопедия. 2-е изд. Т. 8. М. : Советская энциклопедия, 1939. Колонка 671.

(на русском языке — «вперед», «перед») и глагола *jacere* (на русском языке — «бросать»), произошедшего, как полагают, от древней индоевропейской основы «*ye-*» (по-русски: «бросать», «делать»).

Итак, очевидно, при изготовлении вещей на первых порах существенно легче было внедрить проектные начала, чем в сфере социальных, экономических и политических отношений, ввиду сравнительно меньшего количества факторов, требующих учета и обсчета при постановке задач и планировании мероприятий для достижения цели проекта. Вместе с тем довольно давно (возможно, в связи с подготовкой документов до их утверждения) устоялось и представление о проекте как о предложении какой-либо меры с мотивировкой необходимости такой меры и с описанием путей и порядка внедрения такой меры. Это свидетельствует о том, что желание применять проектный подход не только в сфере архитектуры и техники, но и для решения социальных, экономических и политических проблем сформировалось у человечества давно, однако в ранний период внедрения проектного подхода не доставало научных знаний для осуществления такого желания. Вероятно, результатом разрыва между желанием использовать проекты как способ достичь положительных изменений в социальной, экономической, политической сферах и объективной невозможностью

исполнения такого желания вследствие нехватки научных знаний стало появление в русском языке термина «прожекторство», имеющего скептический и иронически-пренебрежительный характер. В XVIII и XIX вв. проекты по-русски также зачастую именовали прожекторами, откуда и пошло пренебрежительное «прожектор» как «лицо, вырабатывающее неосуществимые предложения», хотя первоначально прожектором именовали человека, у которого вообще много проектов, предложений для исполнения.

Но в середине (и в особенности во второй половине) XX в. представление о проектах расширяется. Начинают разрабатываться и осуществляться социальные, экономические, финансовые, научные и прочие проекты. Иными словами, проектный подход уже не ограничивается исключительно сферой изготовления вещей и превращается в инструмент управления некоторыми процессами в той или иной области общественной жизни. Собственно, об этих проектах и пойдет речь, поэтому понятие таких проектов здесь необходимо раскрыть.

Определение социального проекта. *Под социальным проектом в общественной жизни обычно понимается совокупность взаимоувязанных запланированных с учетом наличных ресурсов и реализуемых действий, предназначенных для достижения определенных*

общественно-полезных целей в пределах некоторого времени. На этих проектах и сосредоточено внимание в данной книге.

ГЛАВА II

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗЫ

§ 1. Рационалистические методы

Вводные замечания. Обратим внимание на то, что не следует смешивать методы проведения экспертизы и методы вынесения оценки. В частности, *методы проведения экспертизы представляют собой приемы исследования, проводимого по заданию для разрешения вопросов, определенных таким заданием. А методы вынесения оценки — это способы установления содержания суждения о достоинствах и недостатках проекта, о ходе его выполнения, о достигнутом результате, об эффекте по его завершении.* Таким образом, из приведенных определений видно не только существенное, но и сущностное отличие методов проведения экспертизы от методов вынесения оценки. Данная книга посвящена прежде всего роли экспертизы в оценивании социальных проектов, поэтому в ней рассматриваются методы проведения экспертизы, а для

ознакомления с методами оценки можно обратиться к иным публикациям²⁰.

Методы проведения экспертизы социальных проектов с точки зрения строгой обоснованности используемых инструментов исследования можно сгруппировать в рационалистические и эвристические. Об эвристических методах речь пойдет далее. А вначале рассмотрим рационалистические методы. *Под рационалистическими методами экспертизы социальных проектов понимаются имеющие строгое научное обоснование способы исследования таких проектов по заданию, обуславливающему разрешение определенных вопросов.* То, что речь идет о строгом научном обосновании способов исследования объектов экспертизы, не означает сугубой научности каждого из таких способов. Некоторые из них весьма просты с точки зрения понимания существа каждого из осуществляемых в их рамках действий, причем для понимания многих из указанных действий нет необходимости в особой научной подготовке, а достаточно элементарного образования. Тем не менее каждое из упомянутых действий в рамках рационалистических методов экспертизы социальных проектов объясняется законами,

²⁰ См., например: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка социальных проектов. 2-е изд. / под общ. ред. А.С. Автономова. М. : Юрист, 2015.

закономерностями, правилами логики, математики и пр., не является лишь эмпирически установленным фактом, механизм возникновения, существования и исчезновения которого не имеет (по крайней мере, пока) строго верного объяснения, обоснования и расчета.

Метод сопоставления. Одним из рационалистических методов, понимание и использование которого не представляет труда для человека, имеющего мало-мальское образование, является метод сопоставления. *Под сопоставлением понимается установление соответствия данных, фактов, показателей при соотнесении документов, событий, явлений.* Исходя из этого общего определения понятия сопоставления, можно дать определение метода сопоставления при экспертизе социальных проектов, под которым понимается способ установления соответствия содержания проекта установленным приоритетам, заявки на финансирование проекта условиям конкурса, результатов реализации проекта запланированным в проекте показателям и т.п. Конечно, для применения метода сопоставления в отношении содержательных компонентов проекта нужны высокая квалификация и знание предмета экспертизы, но для сверки количественных показателей в принципе достаточно умения читать, считать и писать.

Метод сопоставления применим, в частности, для внутренней экспертизы на ранней стадии подготовки проекта для выяснения, соответствует ли проект имеющейся у самой организации либо у государства или его территориального образования стратегии и (или) программе, действующей в рамках такой стратегии. Ведь проекты по-настоящему эффективны, если они встроены в системные и более масштабные направления деятельности, а не осуществляются изолированно. Р.Г. Абдулатипов, возглавляющий Республику Дагестан, в которой под его руководством перешли к системе проектного управления, справедливо указывает, что в итоге предпринятых шагов в республике «налаживается иерархия планирования: “Стратегия” — “государственная программа” — “портфель проектов” — “проект” — “мероприятие”»²¹. Впрочем, конечно, бывают и одиночные проекты, и к ним на данном этапе такой метод экспертизы не применяется, если они все же не включены в более широкое поле деятельности.

Метод сопоставления применяется при проведении внешней экспертизы в ходе рассмотрения заявок на финансирование проектов. В этом случае параметры проектов сравниваются с условиями конкурса на предмет их соответствия.

²¹ Абдулатипов Р.Г. Навигаторы для власти // Российская газета. 2016. № 161 (7029). 22 июля.

Также метод сопоставления применяется в ходе проведения экспертизы при оценивании итогов социального проекта или при оценивании результатов какого-либо из этапов осуществления проекта. В этом случае сравниваются достижения проекта или его этапа с тем, что запланировано в самом проекте.

Методы, используемые при проведении аудита. В современной России слово «аудит» (от латинского слова *audite*, что переводится как «слушаю») стало весьма популярно и используется в разных значениях (например, иногда говорят об аудите персонала, об экологическом аудите, аудите пожарной безопасности и т.д.), но классическим все же является понимание *аудита как проверки независимыми специалистами финансовой отчетности и бухгалтерских документов и вынесение заключения об их достоверности, правильности их составления, соответствии законам и иным нормативным правовым актам, рациональности произведенных трат*. Именно в этом смысле аудит используется в данной книге. Работ, посвященных финансово-бухгалтерскому аудиту и используемым аудиторами методам, довольно много, причем указанные методы рассматриваются подробно, поэтому нет смысла пересказывать их вкратце здесь, но не упомянуть их также нельзя.

Методы, используемые в аудите, позволяют проводить основательную экспертизу финансовой части

реализации социального проекта. Аудит проводится по завершении проекта, однако если проект достаточно длительный, то может проводиться промежуточный аудит. Таким образом, имеются ограничения применения аудиторских методов экспертизы по времени в процессе жизненного цикла проекта. Кроме того, аудит стоит довольно дорого. Ввиду этого при реализации небольших социальных проектов аудит самих проектов не проводится. Вместе с тем при проведении аудиторской проверки организации, осуществившей или осуществляющей один или несколько социальных проектов, такие проекты (или проект) становятся объектом указанной аудиторской проверки вне зависимости от того, насколько большими являются проекты (проект), но лишь в качестве части финансовой стороны деятельности проверяемой организации. При всех достоинствах экспертизы, проводимой методами, используемыми в аудите, некоторые подходы и, соответственно, отдельные рекомендации аудиторов могут страдать излишней формалистичностью: это относится к таким вопросам, как целевой или нецелевой характер тех или иных расходов, подбор партнеров, оказывающих услуги или занимающихся поставкой некоторых товаров в рамках проекта (проектов). Вследствие этого рекомендации, подготовленные аудиторами, в свою очередь, должны внимательно изучаться,

прежде чем заинтересованные лица приступят к их выполнению.

Социотехнический анализ. *Социотехнический анализ проектов строится на подходе к проекту как к системе, в рамках которой разворачивается процесс труда в аспекте взаимодействия человека с технико-технологическими средствами.* Первоначально термин был предложен американскими учеными Э. Тристом и Ф. Эмери в 1960-е годы.

Проект как система может быть представлен в неразрывном единстве взаимодействующих подсистем — технической и социальной. *Техническая подсистема* образуется устройствами, инструментами и обеспечивающими их работу технологиями, преобразующими вход в выход таким способом, который улучшает организационную эффективность работы. *Социальная подсистема* состоит из занятых в проекте сотрудников с их знаниями, умениями, навыками, настроением, ценностными установками, отношением к выполняемым функциям, встроенных в управленческую структуру, располагающую комплексом поощрений, порицаний и иных стимулов к исполнению обязанностей. Социотехническая система существует в среде, с которой осуществляется постоянное прямое и обратное взаимодействие и обмен информацией и вещами. Среда, в которой в виде социотехнической системы

существует социальный проект, складывается из бенефициаров такого проекта, общественности, знающей о проекте, конкурирующих и сотрудничающих с исполнителем (исполнителями) проекта, государственных и муниципальных органов.

При проведении экспертизы социального проекта при помощи социотехнического анализа исходят из того, что проектирование технических и социальных условий должно осуществляться таким образом, чтобы технологическая эффективность и гуманитарные аспекты не противостояли бы друг другу, а взаимодействовали в оптимальном режиме, обеспечивающем должный уровень эффективности реализации проекта.

Собственно, именно на помощь в гуманизации процесса работы, в ходе которой широко используются машины и инструменты, и был нацелен с самого начала социотехнический анализ, противостоя воззрениям, согласно которым технико-технологические факторы в силу их значимости в процессе труда играют главенствующую роль, а люди подстраиваются под машинно-инструментальное производство. Такие воззрения отражали и отражают состояние отчуждения человека от своей сущности и превращение его из субъекта деятельности в средство достижения чуждой, по сути, ему цели, т.е. человек оказывается в том же положении, что

и машины, иными словами — орудия труда, и даже более того — в подчиненном по отношению к машинам положении. По меткому замечанию К. Маркса, «отчуждение проявляется не только в конечном результате, но и в самом *акте производства*, в самой *производственной деятельности*»²². Естественно, в полной мере преодолеть отчуждение в рамках реализации одного проекта неосуществимо, однако снизить степень отчуждения и тем самым содействовать возвращению человечности хотя бы в некоторой мере во взаимоотношения между людьми в процессе производственной деятельности, существенную роль в которой играют машины.

Особое значение социотехнический анализ имеет для экспертизы социальных проектов, в которых существенное место занимает использование машинно-инструментальных достижений, поскольку указанные проекты нацелены на решение проблем человека, пусть и с применением технико-технологических средств. В качестве примера социального проекта, весьма значимое место в котором занимают машины, работающие благодаря особому программному обеспечению, можно привести известный авторам данной книги реальный проект, предусматривающий обучение детей, от рождения не имеющих зрения или имеющих весьма слабое зрение,

²² Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 42. С. 97.

с применением специальных устройств, работающих на соответствующей компьютерной программе, путем за-действования с этой целью иных органов чувств, в частности осязания и слуха. Очевидно, что применение технико-технологических средств в данном социальном проекте носит принципиальный характер, однако нацелен проект все же на человека, на развитие его способностей, и социотехнический анализ позволил бы выработать для такого проекта рекомендации, сохраняющие в нем главенствующее положение за людьми и человеческими отношениями при оптимально-углубленном внимании к использованию технико-технологических средств, что способствовало бы высокой эффективности проекта.

Экспертно-методически социотехнический анализ применим на стадии разработки проекта, когда планируется организация работы по проекту, и на стадии реализации проекта, когда такой анализ может помочь найти пути повышения эффективности работы при одновременном повышении уровня ее гуманизации.

Задействование. Словом «задействование» я перевожу с английского языка термин *effectuation* в данном контексте экспертизы проектов, хотя обычно данное слово переводится как «выполнение», «приведение в исполнение», «осуществление». После моих пояснений, надеюсь,

будет ясно, почему я перевожу именно так, хотя в некоторых языках (например, в немецком) сохраняют английское слово в его оригинальном написании.

Данный термин в том понимании, о котором идет речь, ввела в оборот в 2001 г. специалист по предпринимательству из Дарденского университета Вирджинии (США) С. Сарасвати. Она обратила внимание на то, что некоторые предприниматели действуют, исходя из ресурсов, и их цель и способы достижения ее определяются имеющимися ресурсами, в то время как обычно считалось, что надо определить цель, выявить способы ее достижения, а затем заняться поиском ресурсов для этого. Метод предпринимательской экспертизы, нацеленный на закладывание в основу всего бизнеса или отдельных бизнес-проектов (т.е. задействование) наличных ресурсов и подчинение имеющимся ресурсам цели и способов ее достижения, она и назвала задействованием (*effectuation*).

В условиях сравнительно слабой предсказуемости поведения держателей финансовых ресурсов (видят ли они реальные угрозы от нерешенности проблемы, осознают ли важность решения проблемы, разобрались ли в сущности представленного проекта и т.п.) всегда существует риск неполучения или недополучения ресурсов для осуществления вообще или полноценного осуществления проекта, а это ведет к нерешенности проблемы,



Рис. 1. Традиционный причинно-следственный подход: от стремления решить проблему через подготовку проекта к поиску ресурсов на его осуществление

что не может не волновать авторов и проекта, и, возможно, потенциальных бенефициаров (благополучателей) проекта. В то же время нерешенность любой социальной проблемы отражается не только на положении группы, на которую нацелен в первую очередь социальный проект, но и на состоянии общества в целом. Поэтому есть общий интерес, хотя он и не всегда ясно осознается, в решении социальных проблем, однако острее всего такую нерешенность ощущает соответствующая целевая группа, а ощущают и осознают — авторы проекта, с помощью которого они хотели бы ее решить. Поэтому выходом для них могло бы стать использование

задействования — экспертизы, позволяющей исходить из наличных ресурсов (необязательно исключительно финансовых, но также образовательных, личностных и др.) при подготовке проекта и его осуществлении. Конечно, наличных ресурсов может оказаться недостаточного для полного разрешения имеющейся проблемы и коренного изменения ситуации. Однако даже начало изменения ситуации с помощью пусть и небольшого, но успешно реализованного проекта — это уже прогресс в деле решения проблемы, на что, собственно, и нацелен любой социальный проект. Следом за первым проектом может быть осуществлен новый проект, продолжающий движение по пути решения проблемы. Кроме того, успешно реализованный проект, нацеленный на решение некоторой проблемы, может привлечь внимание и к самой проблеме, и к необходимости изменения ситуации, и к возможности решения проблемы путем реализации проектов, что создает условия для расширения ресурсной базы, хотя на практике такое расширение во многих случаях носит, к сожалению, лишь потенциальный характер, не добавляя реальных средств на последующую проектную деятельность в той же сфере.

С. Сарасвати предложила несколько принципов, на которые надо опираться при проведении экспертизы на предмет начала нового дела.



Рис. 2. Задействование: формирование проектов
в зависимости от имеющихся ресурсов

В частности, предлагается, во-первых, *принцип птицы в руках (the Bird in Hand Principle)*, согласно которому при открытии какого-либо дела следует исходить из имеющихся ресурсов (денег, иного имущества, знаний, опыта и пр.), которые можно использовать для нового дела.

Во-вторых, *принцип допустимых потерь (the Affordable Loss Principle)*, в соответствии с которым надо

задуматься не о возможной прибыли, а о вероятных потерях, минимизации потерь, определить, какие потери допустимы для продолжения дела.

В-третьих, *принцип лоскутного одеяла (the Crazy Quilt Principle)*, согласно которому предпринимателю надлежит сотрудничать с контрагентами, которым он доверяет и которые доверяют ему, причем кто-то из контрагентов может уменьшить риск потерь, осуществив предоплату или предварительно взяв на себя иные обязательства.

В-четвертых, *принцип лимонада (the Lemonade Principle)*, который нацеливает предпринимателя на то, чтобы он продумал, как будет справляться с неожиданностями, хотя непредвиденные случайности не всегда означают какие-либо трудности, они могут, наоборот, открывать новые возможности.

В-пятых, *принцип пилота в самолете (The Pilot-in-the-plane Principle)*, в соответствии с которым предприниматель не забывает ни об одном из перечисленных принципов, исходя из того, что он не может полностью контролировать будущее, но способен держать под контролем некоторые факторы, определяющие будущее.

Представляется, что метод задействования актуален не только для предпринимательской деятельности, но и для реализации социальных проектов некоммерческими организациями. К задействованию можно прибегнуть

при экспертизе социального проекта на стадии его разработки, когда уже можно задуматься о ресурсах, и если какие-либо ресурсы у организации есть, то на них можно и опереться при расчете масштаба и направленности проекта.

К задействованию стоит обратиться также при экспертизе уже реализуемого или осуществленного социального проекта, принимая во внимание тот факт, что довольно часто при выделении гранта или субсидии запрашиваемая сумма сокращается, причем в некоторых случаях существенно. Естественно, ввиду сокращения суммы гранта или субсидии переформатируется и проект, если только не удастся восполнить выпадающие суммы из каких-либо иных источников.

Следует иметь в виду, что реализация проекта, построенного по методу задействования, позволяет по завершении раскрыть новые возможности, поставить новую цель и, благодаря меняющейся среде вследствие завершившегося проекта, отыскать новые ресурсы (не только денежные средства, но и новых партнеров, дополнительный опыт и пр.) для направления на новый проект, иными словами — для задействования в новом проекте.

Итак, *задействование — это метод экспертизы, согласно которому в основу кладутся наличные ресурсы, исходя из коих определяются цель проекта,*

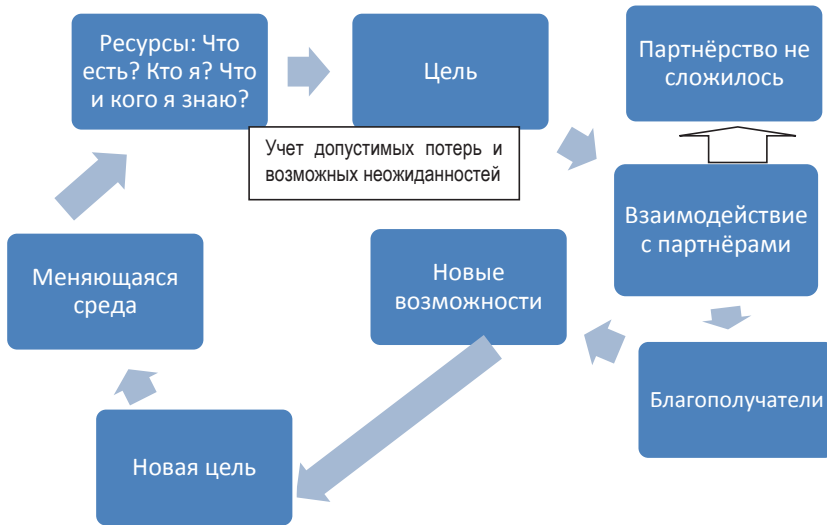


Рис. 3. Цикл задействия

соответствующие ей задачи и действия для ее достижения.

PERT-метод. PERT — это аббревиатура английского названия «Programme (Project) Evaluation and Review Technique», т.е. на русском языке «Техника оценки и рассмотрения программ (проектов)». Данный метод ведет свой отсчет с 1958 г. и позволяет провести оценку и анализ времени выполнения, трудозатрат и потребностей в других ресурсах проекта, на основе соответствующих

характеристик и зависимостей входящих в него задач. PERT в особенности полезен для анализа и оценки времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также минимально необходимого времени для выполнения всего проекта. Вместе с тем данный метод имеет смысл применять прежде всего в отношении крупных и сложных проектов с большим числом связей.

Данный метод предполагает выявление событий, которые на графике обозначаются точками начала и окончания тех или иных работ. Само такое событие не нуждается в ресурсах, не имеет продолжительности по времени. А вот деятельность, под которой понимается выполнение определенных работ, требует ресурсов, затрат рабочей силы, имеет продолжительность во времени. На графике деятельность изображается как перемещение между точками-событиями. Деятельность осуществляется поэтапно, по мере наступления того или иного события.

Расчет времени, необходимого для решения той или иной задачи в рамках проекта, производится по формуле: $ОжВ = (О + 4НВВ + П) / 6$, в которой ОжВ — ожидаемое время решения задачи, О — оптимистическая оценка наименьшего возможного времени для решения задачи, НВВ — наиболее вероятное время для решения задачи, П — пессимистическая оценка наибольшего возможного времени для решения задачи.

Следует отметить, что в настоящее время PERT-метод применяется в сочетании с методом критического пути, другими словами, оба метода фактически слились в один.

Метод критического пути. Как вспоминали разработчики данного метода спустя несколько десятилетий после его изобретения и начала применения²³, слова «критический путь» они относили к PERT-методу, который разрабатывался примерно в то же время. Впрочем, истоки метода критического пути лежат еще в 40-х годах XX в.

Метод критического пути предусматривает установление следующего.

Во-первых, составляется список действий (видов деятельности), необходимых для реализации проекта.

Во-вторых, устанавливается, сколько потребуются времени для осуществления каждого действия (вида деятельности).

В-третьих, определяется связь взаимозависимости между действиями (видами деятельности).

В-четвертых, фиксируются логические конечные точки в виде вех.

Базируясь на этих отправных моментах, высчитывается критический путь, под которым понимается

²³ Kelly J., Walker M. The Origin of CPM: A Personal History // PMNETwork, 1989, n. 3(2). P. 7–22.

длиннейший маршрут от начального до финального события. Он определяет общее календарное время, требуемое для проекта, и, таким образом, любые задержки на критическом пути задерживают достижение финального события. Выясняется, какие действия являются «критическими», т.е. требуют наибольшего времени на всем пути реализации проекта, а также — какие действия, если их исполнение затягивается, не влияют на осуществление других действий и, следовательно, не затягивают завершение проекта. Возможно и установление пути, который может потребовать меньше времени на реализацию проекта. Такой путь именуется «субкритическим» или «некритическим».

Возможен и расчет быстрого прохода (*fast tracking*), под которым понимается метод сжатия расписания проекта, изменяющий логику сети путем наложения друг на друга фаз, которые в обычной ситуации выполнялись бы последовательно (например, наложение фаз проектирования и строительства), или для параллельного выполнения запланированных операций.

Предполагается также установление зазора времени, который возможен в ходе крупного и сложного проекта. Такой зазор предполагает меру дополнительного времени и ресурсов, доступных для выполнения работы. Время, на которое выполнение задачи может быть сдвинуто без

задержки любых последующих задач (свободный зазор) или всего проекта (общий зазор). Позитивный зазор показывает опережение расписания, негативный зазор показывает отставание и нулевой зазор показывает соответствие расписанию.

Поскольку рассматриваемый метод, так же как и PERT, применяется для экспертизы больших и сложных проектов, то предполагается, что расписание периодически корректируется, отражая реальное продвижение проекта, а метод критического пути, допуская зазоры и предусматривая гибкий подход, дает возможность следовать по избранному пути в деле осуществления проекта, сохраняя инструментарий для дальнейшего мониторинга проекта. Слепое следование жесткому плану без внесения корректировок, которых требует жизнь, способно навредить полноценному исполнению проекта. При этом метод критического пути позволяет при сохранении общего направления и цели проекта встраивать изменения в общий график, адаптируя такие изменения к проекту или при определенных обстоятельствах улучшая проект благодаря изменениям.

Важным элементом суммирующей, постпроектной оценки его реализации является построенная на базе метода критического пути экспертиза ABCP (аббревиатура названия на английском языке — As Built Critical

Path), позволяющая проследить соотношения между первоначально составленным планом осуществления проекта и реальным расписанием его претворения в жизнь.

Использование инструментов Теории решения изобретательских задач в экспертизе социальных проектов. Основоположителем Теории решения изобретательских задач (сокращенно ТРИЗ) является советский и российский изобретатель, ученый, преподаватель, писатель Г.С. Альтшуллер. Первоначально ТРИЗ разрабатывалась для совершенствования изобретательской деятельности, однако со временем вышла далеко за рамки указанной сферы и стала применяться в бизнесе, искусстве, политике и т.д. Получив развитие в СССР с конца 1940-х годов, в конце XX столетия ТРИЗ получила широкое распространение в разных странах мира, особо пристальное внимание уделили ТРИЗ в США и Японии.

Конечно, не вся ТРИЗ ложится в полной мере в социальное проектирование, однако ряд выводов данной теории справедлив не только для решения технических задач, но и для социального проектирования. В частности, согласно ТРИЗ для решения технической задачи необходимо определить идеальный конечный результат (ИКР). Он обычно подвергается корректировке по мере приближения к нему, но все же он выступает для изобретателя ориентиром, к которому надо стремиться, и его

основные заданные свойства в той или иной степени достигаются. Таким образом, ИКР в ТРИЗ аналогичен цели в социальном проектировании.

ИКР в ТРИЗ предполагает сохранение всего лучшего и полезного, что имеется, но внесение таких изменений, которые бы устранили нежелательный эффект, убрали ненужное, излишнее и (или) ввели бы нечто новое полезное. При этом ТРИЗ в ходе достижения ИКР предлагает избегать существенных (и дорогих) изменений и рассматривать в первую очередь простейшие решения. Рассматривая достижение ИКР путем внесения изменений в существующую систему, в рамках ТРИЗ предлагается:

во-первых, установить, из каких частей состоит система и как эти части взаимодействуют;

во-вторых, определить, какие связи являются вредными, мешающими, а какие — нейтральными и какие — полезными;

в-третьих, разобраться, какие части и связи можно изменять, а какие — нельзя;

в-четвертых, выяснить, какие изменения приводят к улучшению системы, а какие — к ухудшению.

На пути внесения изменений в систему стоят три вида противоречий. На деле противоречий может быть более трех, но все они группируются повидово, поэтому и остановимся на трех видах противоречий.

Во-первых, административное противоречие (*надо улучшить систему, но я не знаю, как, или не умею, или не имею права сделать это*). Данное противоречие является самым слабым и может быть снято либо изучением дополнительных материалов, либо принятием административных решений. Один из последователей Г.С. Альтшуллера — сторонник ТРИЗ В. Петров называет такое противоречие поверхностным.

Во-вторых, техническое противоречие (*улучшение одного параметра системы приводит к ухудшению другого параметра*). Фактически именно это противоречие ставит перед изобретателем задачу, с которой он должен справиться, используя некоторый алгоритм, ориентирующий его на один или несколько стандартных технических приемов либо (в случае сложных задач) указывающий на одно или несколько физических противоречий. В. Петров называет это противоречие углубленным.

В-третьих, физическое противоречие (*для улучшения системы какая-то ее часть должна находиться в разных физических состояниях одновременно, что невозможно*). Это противоречие является фундаментальным, потому что изобретатель упирается в ограничения, обусловленные физическими законами природы. Для решения задачи изобретатель должен воспользоваться

справочником физических эффектов и таблицей их применения. В. Петров такое противоречие именует обостренным.

В рамках рассматриваемой теории предлагается следующий алгоритм решения изобретательской задачи (АРИЗ). Стремление устранить нежелательный эффект, выявленный в административном (поверхностном, по В. Петрову) противоречии, приводит к столкновению с техническим (углубленным, по В. Петрову) противоречием, в результате чего формулируется ИКР, желание достичь которого выводит на физическое (обостренное, по В. Петрову) противоречие, преодоление которого производится с помощью известных приемов, применимых для данного случая, с использованием информационной базы, что и означает решение задачи, а именно — устранение нежелательного эффекта при сохранении положительных качеств.

Итак, инструментарий ТРИЗ можно применять для экспертизы социальных проектов на ранней стадии их разработки, чтобы, понимая под ИКР цель социального проекта, выстраивать адекватные алгоритмы реализации проектов. Также инструментарий ТРИЗ может быть полезен для экспертизы уже осуществляемого проекта для того, чтобы проверить и подкорректировать ход решения поставленных в проекте задач.

§ 2. Эвристические методы

Вводные замечания. Слово «эвристика» происходит из древнегреческого языка, в котором *εὕρισκω* означает «отыскиваю», «нахожу», «открываю». *Под эвристикой понимают отрасль знания, в рамках которой рассматриваются используемые для решения задач методы, не имеющие строгого научного обоснования, но дающие, тем не менее, хорошие или хотя бы приемлемые результаты во всех или в подавляющем большинстве случаев.* Другими словами, эвристика занимается методами, используемыми для решения разнообразных задач, в том числе и при проведении экспертизы, и вместе с тем не поддающимися строгому логико-научному обоснованию либо в силу недостаточности наличных знаний (и тогда по мере накопления научных знаний какие-то методы из эвристических могут перейти в состав рационалистических), либо принципиально в силу своей специфики (некоторые из этих методов близки приемам, применяемым в искусстве, — оперируют образами, а не понятиями, опираются в первую очередь на чувства, а не на разум). При этом, несмотря на довольно широко распространенное заблуждение, неверным было бы полагать, что только или в основном эвристические методы позволяют

делать творческие открытия. Как было показано выше, рационалистические методы способны привести и приводят к творческим открытиям.

Близость ряда эвристических методов скорее к искусству, чем к науке делает их применение весьма эффективным, например, при распознавании образов и оперировании образами. Примечательно, что в таких сферах искусственного интеллекта, как распознавание образов, весьма широкое применение получили именно эвристические алгоритмы.

Весьма эффективно применение эвристических методов при разработке и внедрении инноваций, в том числе и в инновационных проектах в силу отсутствия общего решения поставленной задачи. Инновации предполагают оперирование гипотезами, нестандартную постановку задач, и это также повышает степень применимости эвристических методов и алгоритмов. Успех в инновациях во многом зависит от способности, в том числе, во-первых, задействовать подсознание, во-вторых, расширить круг и перспективы видения, чему препятствует углубленная, но отнюдь не широкая специализация при подготовке и привлечении к работе кадров, а также узкопрактический подход к решению задач, в-третьих, преодолеть инерцию мышления. Поддержанию и воспроизводству инерции мышления способствует, в частности, образование, построенное на стандартных образцах и уже готовых

алгоритмах. В связи с этим нельзя не обратить внимание на объективно присутствующее в процессе обучения противоречие. С одной стороны, без освоения в ходе обучения уже достигнутого человечеством невозможно перейти к открытию чего-то нового. С другой стороны, освоение и закрепление прошлого опыта мешает тому, чтобы по-новому взглянуть на существующие проблемы и искать неординарные пути решения таких проблем. Свой вклад в поддержание инерции мышления вносит и проектирование по аналогии. В то же время инновационных проектов не только немного, но их и не может быть много, так как значительную часть проблем можно решить с помощью имеющихся, проработанных технологий. Более того, отсутствие тиражирования и внедрения действенных технологий ведет к нерешенности текущих проблем, а накопление нерешенных проблем влечет за собой дестабилизацию ситуации. Сохранению инерции мышления содействует также устоявшаяся терминология, которая выражает устоявшиеся понятия, поскольку мыслят люди словами, складывающимися в язык. Опирается инерция мышления вместе с тем и на подсознательную веру в то, что каждое явление, включая вещи и процессы, имеет свое предназначение, что препятствует более широкому и непредвзятому взгляду на явления, открывающему новые перспективы. Инерция мышления ведет к тому,

что специалисты зачастую отвергают, по крайней мере, на первых порах новые идеи и подходы своих коллег как не-реальные, неосуществимые, бессмысленные. Это требует от новаторов усилий по преодолению такого негативно-го отношения коллег, в том числе и путем дополнительных исследований и представления доказательств. Итак, трудности, возникающие в связи с разработкой и внедрением инноваций, включая инновационные проекты, можно удачно преодолевать, используя для экспертизы *эвристические методы, под которыми понимаются логические приемы и правила, которые способны приводить к цели в условиях неполноты исходной информации и отсутствия четкой программы управления процессом решения задачи.*

В то же время эвристические алгоритмы широко применяются для решения задач высокой вычислительной сложности. Иногда для решения таких задач технически невозможно произвести полный обшчёт на основе строгих правил; в таких случаях пользуются эвристическими алгоритмами. В других случаях для решения задач высокой вычислительной сложности можно применять научно обоснованные алгоритмы, но это сопряжено с существенными затратами времени и серьёзными техническими сложностями, в то время как применение эвристических алгоритмов позволяет решить те же задачи, сэкономив время и облегчив процесс решения. Допустимость и в определённой

мере желательность использования эвристики для решения каждой конкретной задачи определяется соотношением затрат на решение задачи точным и эвристическим методами, ценой ошибки и статистическими параметрами эвристики. Для пояснения сказанного на умозрительных примерах зададим для начала следующие условия задачи. Предположим, что может использоваться либо сложный точный алгоритм решения задачи либо эвристика, которая требует в 800 раз меньше затрат времени и прочих ресурсов и даёт приемлемое решение в 97% случаев. Для простоты будем исходить из того, что цена точного решения постоянна, как и цена ошибки. Обозначим цену точного решения буквой «S», а цену ошибки – буквой «M». Тогда в среднем решение эвристическим методом будет стоить $(S/800 + 0,03 \cdot M)$. Средняя разница в цене между решением с использованием точного алгоритма оказывается следующей: $(S - S/800 - 0,03 \cdot M)$. Средняя разница в цене между решением с использованием точного алгоритма и решением с использованием эвристического алгоритма оказывается следующей: $(S - S/800 - 0,03 \cdot M) = 0,99875 \cdot S - M/33,33$. Таким образом, решение с использованием эвристического алгоритма в среднем оказывается выгоднее решения с использованием точного алгоритма, если только цена ошибки при использовании эвристического алгоритма не превышает тридцатитрёхкратную цену

точного решения. Если несколько изменить поставленные условия и допустить, что решение с использованием точного алгоритма дороже решения с использованием эвристического алгоритма в 900 раз, а вероятность получения правильного решения при использовании эвристического алгоритма составляет 96%, то средняя разница в цене между решением с использованием точного алгоритма и решением с применением эвристического алгоритма оказывается уже несколько иной: $(S - S/900 - 0,04 \cdot M) = 0,998889 \cdot S - M/25$. Другими словами, в этом случае решение с использованием эвристического алгоритма в среднем оказывается выгоднее решения с применением точного алгоритма, если только цена ошибки при использовании эвристического алгоритма не превышает двадцатипятикратную цену точного решения. Однако, если решение с использованием точного алгоритма дороже решения с использованием эвристического алгоритма всего в 2 раза, а вероятность получения правильного решения при использовании эвристического алгоритма составляет 90%, то получаем следующую картину: $(S - S/2 - 0,1 \cdot M) = 0,5 \cdot S - M/10$. А это означает, что решение с использованием эвристического алгоритма в среднем оказывается выгоднее решения с использованием точного алгоритма, если только цена ошибки при использовании эвристического алгоритма не превышает пятикратную цену точного решения. И, наконец,

если решение с использованием точного алгоритма дороже решения с использованием эвристического алгоритма в 8 раз, а вероятность получения правильного решения при использовании эвристического алгоритма составляет 98%, то выходит следующее: $(S - S/8 - 0,02 \cdot M) = 0,125 \cdot S - M/50$, т. е. решение с применением эвристического алгоритма в среднем оказывается выгоднее решения с использованием точного алгоритма, если только цена ошибки при использовании эвристического алгоритма не превышает шестикратного размера цены точного решения. Таким образом, как мы видим, существуют определённые основания для выбора экспертом того или иного алгоритма.

Итак, выбор того или иного метода проведения экспертизы зависит от ряда факторов, причём, как правило, эксперт применением только одного метода не ограничивается.

Интуиция. В своей работе эксперт может пользоваться *интуицией*, под которой понимают метод решения задач посредством не основанного на цепочке логических рассуждений вывода, полученного в результате озарения и опирающегося на некое предчувствие. Такой способ осознания чего-либо, когда знание появляется в результате озарения, был известен с давних времен. В Древней Греции способ непосредственного умопостижения именовали *επιβολή*, противопоставляя его последовательному познанию с помощью

логических умозаключений, которое именовалось *διεξοδικός λόγος*. В V в. Боэций перевел на латынь греческое слово *ἐπιβολή* как *intuitus*, произведя его от глагола *intueri*, означающего «всматриваться», «проникать взглядом», «мгновенно постигать». В Средние века в Европе данный термин использовался в научном обороте. Правда, в ряде современных европейских языков, включая русский, слово «интуиция» произошло от другого латинского, точнее позднелатинского, слова — *intuitio* («созерцание»), производного от глагола в первом лице *intueor* («пристально смотрю»).

Интуиция по-разному объясняется теми или иными философскими, психологическими, биологическими, медико-физиологическими и иными школами. Но в задачи данной книги не входит разбор объяснений интуиции. Тем не менее никто не отрицает интуицию, да и невозможно ее отрицать, ибо ее существование подтверждается фактически.

Формирование интуитивного решения протекает вне прямого сознательного контроля. Тем не менее интуиция играет важную роль при принятии решений. В связи с этим в настоящее время активно разрабатываются компьютерные программы, которые нацелены на имитацию интуиции, что позволяет компьютерам действовать аналогично интуиции для решения некоторых задач.

Интуиция позволяет установить сферу рассмотрения проблемы, определить направления исследования,

оценить его перспективность, выбрать подходы к изучению объекта экспертизы. Однако знание и понимание, обретенные с помощью интуиции, не имеют логического обоснования и не описываются в точных и выверенных терминах и выражениях, которые могли бы перепроверить другие. Интуиция дает внутреннюю убежденность тому, кого посетило озарение, но не представляет убедительных доказательств окружающим. Ввиду этого выводы, полученные благодаря интуиции, проверяются, подкрепляются, обосновываются и развиваются с помощью других методов. Интуицией как методом можно пользоваться для экспертизы проекта на любой его стадии, причем как для внутренней, так и для внешней экспертизы.

Особое значение интуиция как метод экспертизы имеет для инновационных проектов. По своей сути такие проекты нацелены на разработку, апробацию и внедрение неизведанного, того, что никто до этого не делал. В таких условиях именно интуиция, по крайней мере, на первых порах, дает возможность разобраться в основных характеристиках нового, понять пути его достижения, выяснить какие ресурсы для этого необходимы. Но и в инновационных проектах интуиция дополняется иными методами экспертизы.

Опора на предыдущий опыт. Хотя, как показывает практика, интуиция может совершенствоваться с

накоплением опыта, она сохраняет свое важнейшее свойство — обретение знания и понимания посредством озарения, носящего индивидуально-творческий характер. Таким образом, поделиться интуицией невозможно. В то же время знаниями, умением и навыками, приобретенными и приобретаемыми по мере накопления личного опыта, можно поделиться с другими, и, более того, ими делятся на практике. Собственно, обучение состоит не только в ознакомлении обучающегося с теоретическими основами предмета, но и в передаче знаний, умения и навыков (пусть и частично), накопленных обучающим на собственном опыте.

В отличие от интуиции знания, умение и навыки, накопленные экспертом с опытом, могут быть логически и математически обоснованы, описаны и объяснены точными терминами и выражениями, но я отношу опору на предыдущий опыт к эвристическим методам экспертизы, поскольку речь идет о ситуациях, когда эксперт может с ходу, без обращения к специальным замерам и исследованиям, на глазок выявить главные характеристики объекта. Другими словами, и при опоре на интуицию, и при опоре на предыдущий опыт выводы об объекте экспертизы появляются (по крайней мере, так выглядит внешне) спонтанно, как бы сами собой, хотя механизмы такого появления выводов неодинаковые.

Рассмотрим несколько примеров использования предыдущего опыта для вынесения экспертного мнения по тому или иному вопросу. Так, специалист, неоднократно проводивший обучающие семинары, при входе в помещение сразу же определяет, сколько человек могут в нем работать в соответствующих стандартам условиях в течение всего дня, как их лучше разместить, чтобы они не испытывали дискомфорта и могли эффективно участвовать в мероприятии, как лучше организовать работу в конкретном помещении и т.п. При этом все эти суждения опытный специалист способен вынести с первого же взгляда, войдя в помещение, без проведения исследований и обмеров. Точно так же специалист, неоднократно управлявший обучающим проектом, может с ходу определить, адекватен ли бюджет обучающего семинара запланированному ради достижения цели, исходя из параметров проекта, не слишком ли занижен бюджет (тогда цель не сможет быть достигнута), не слишком ли он раздут (тогда неясно, на что будут потрачены деньги, которые неизбежно должны остаться при правильном ведении дел). Конечно, с ходу вникнуть во все детали невозможно, но порядок сумм предполагаемых в рамках проекта трат опытному эксперту очевиден. Опытный методист в состоянии при беглом просмотре учебного плана обучающего проекта вынести суждение

о правильности его построения и сбалансированности с точки зрения времени, отведенного для предусмотренных планом тем, последовательности подачи материала, соотношения различных тем обучения и т. д.

Конечно, для взвешенной и обстоятельной оценки необходима полноценная углубленная экспертиза. Однако при определенных обстоятельствах достаточно экспресс-экспертизы, т.е. вынесения некоторого суждения с ходу. К примеру, некоторые грантодатели/субсидиодатели организуют консультации для потенциальных получателей финансовой поддержки. В ходе таких консультаций, естественно, полномасштабная экспертиза не проводится, а экспресс-экспертиза может быть весьма полезной именно для целей консультации. Следует отметить, что консультации по подготовке проектов проводят также ресурсные центры (сами являющиеся некоммерческими организациями), и для таких консультаций могут подойти экспресс-экспертизы. Наконец, в крупных некоммерческих организациях незадействованные в конкретном проекте опытные участники организации могут оказывать помощь другим участникам в подготовке проектов, для чего также подходят экспресс-экспертизы как находящихся в стадии разной степени готовности проектов в целом, так и отдельных составляющих таких проектов. Приведенными примерами не исчерпываются все случаи, когда могут

прибегать к экспресс-экспертизам. Так, в середине 90-х годов XX в., когда российские коммерческие организации, как правило, не выдавали гранты на регулярной основе некоммерческим организациям, однако некоторые из коммерческих организаций в разовом порядке могли поддержать финансово какой-либо некоммерческий проект, руководство одной из коммерческих компаний попросило меня высказать мнение, стоит ли основательно рассматривать представленный в компанию некоммерческий проект или же не стоит тратить время на тщательный разбор проекта. Другими словами, от меня ожидали именно экспресс-экспертизы, которую я и провел.

Вместе с тем нельзя не обратить внимание на то, что предыдущий опыт используется, как правило, в любой экспертизе, а не только при блицрассмотрении проекта.

Закон (Принцип) Парето. Так принято называть эмпирическое правило, названное по имени экономиста, социолога и политолога рубежа XIX и XX вв. В. Парето. В наиболее общем виде данный Закон (Принцип) можно сформулировать следующим образом: *в любом деле 20% усилий дают 80% результата, а на остальные 80% усилий приходится лишь 20% результата.* Закон (Принцип) Парето можно использовать в ходе исследования факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации ее результатов. Закон (Принцип) Парето нацеливает

эксперта на выбор минимума самых важных действий для получения значительной части от планируемого полного результата, понимая при этом, что дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны. Правда, сам Закон (Принцип) Парето ничего не говорит о критериях, по которым можно было бы выделить из всей совокупности действий наиболее важные действия, составляющие указанные 20% всей деятельности, которые позволили бы достичь четырех пятых намеченного результата.



*Рис. 4. Соотношение действий и результатов
по Закону (Принципу) Парето*

К другим ограничениям применимости данного закона (наряду с указанным отсутствием критерия выявления важнейших действий, позволяющих достичь наибольшей части результата) можно отнести математическую бездоказательность соотношения именно 20 на 80, на практике она бывает разная, в особенности в сложных системах. Кроме того, в реально существующих системах такие свойства, как полнота, качество, функциональность, определенность и др., описываются не одним параметром, а некоторой их совокупностью. Даже если распределение вклада различных факторов в каждый из этих параметров по отдельности определяется Законом (Принципом) Парето, как правило, вклады одного и того же фактора в различные параметры системы неодинаковы. Один и тот же фактор для одного параметра может относиться к числу малозначительных, для другого — попасть в число определяющих. В связи с этим в ходе оптимизации работы путем избавления от представляющихся ненужными элементов системы необходимо проверять, все ли факторы в должной мере учтены. Ведь, например, в некоторых проектах для их успешного осуществления важны и даже необходимы те самые 20% результата, на которые могут уйти до 80% действий. И это связано не с эффективностью или неэффективностью действий, а с качественными характеристиками

результатов, которых требуется достичь. Поэтому, если не абсолютизировать значимость, а учитывать имеющиеся ограничения применимости, Закон (Принцип) Парето способен помочь в экспертизе эффективности. Вместе с тем применение Закона (Принципа) Парето дает возможность организовать экспертную работу таким образом, чтобы сэкономить силы и средства: эксперт (эксперты) может (могут) выбрать такие компоненты проекта, экспертиза которых потребует сравнительно небольших усилий, дав представление практически обо всем проекте (условно говоря, затратить 20% сил (средств), которые нужны были бы для экспертизы всего проекта целиком, и довольно глубоко исследовать 80% проекта, что обычно бывает достаточно для получения хорошего представления о проекте).

Следует отметить, что сам В. Парето, несмотря на название, рассматриваемый Закон (Принцип) не выводил. Его в качестве общего предложил исследователь Дж. Джуран в 1951 г., сославшись на подмеченную В. Парето в 1897 г. закономерность при исследовании конкретных кумулятивных зависимостей распределения доходов населения в Италии.

АВС-анализ. Непосредственным развитием Закона (Принципа) Парето является АВС-анализ. Он основывается на принципе дисбаланса, при проведении которого

строится график зависимости совокупного эффекта от количества элементов. Такой график называется кривой Парето, кривой Лоренца или ABC-кривой. По результатам анализа позиции компонентов проекта ранжируются и группируются в зависимости от весомости их вклада в совокупный эффект. Например, ABC-анализ позволяет проранжировать предоставляемые услуги в рамках благотворительного проекта по тем или иным параметрам (по частоте обращения за той или иной услугой, по стоимости, в которую обходится организации та или иная услуга, по готовности лиц, оказывающих финансовую поддержку организации, оплачивать ту или иную услугу, по полярности в общественном мнении оказания той или иной услуги и т.д.). Также можно ранжировать благополучателей этой благотворительной организации, лиц юридических и физических, оказывающих финансовую и иную материальную поддержку данной благотворительной организации, и пр.

ABC-анализ осуществляется по следующим шагам.

Шаг 1. Прежде всего, определяется цель проведения ABC-анализа, т.е. определяется, для чего, собственно, предназначена экспертиза, которую предполагается провести с помощью ABC-анализа.

Шаг 2. Затем необходимо предусмотреть действия, которые должны быть предприняты по результатам

АВС-анализа, т.е. каким образом предполагается использовать полученные по итогам АВС-анализа данные.

Шаг 3. Выбираются объект АВС-анализа и параметры, по которым планируется провести экспертизу.

Шаг 4. Составляется рейтинговый список объектов экспертизы по убыванию значения выбранного ранее параметра исследования.

Шаг 5. Рассчитывается доля параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом образуется путем прибавления параметра к сумме предыдущих параметров.

Шаг 6. Образуются группы А, В и С.

В литературе можно найти порядка десятка способов образования указанных трех групп, но наиболее популярными у практиков являются три следующих: так называемые эмпирический способ, способ суммы и способ касательных. При использовании эмпирического способа группирование осуществляется в пропорции, считающейся классической и установленной эмпирическим путем, — 80/15/5. При применении способа суммы складывается доля объектов и их совокупная доля в результате. Благодаря такому сложению значение сумм находится в диапазоне от 0 до 200%. Группы выделяются так: группа А — 100%, В — 45%, а в группу С включают все остальное. К достоинствам способа сумм относят большую

гибкость. Но самым гибким из трех рассматриваемых способов является способ касательных, в котором к кривой ABC проводится касательная, отделяя сначала группу А, а затем С. Итак, к группе А относятся наиболее ценные для проекта компоненты, к группе В — промежуточные, к группе С — наименее ценные.

ABC-анализ может использоваться для проведения экспертизы с целью повышения эффективности проекта.

Метод проб и ошибок. Теоретическое обоснование метода проб и ошибок обычно возводят к Э. Торндайку, который в 1898 г., изучая поведение животных, описал данный метод как некую форму научения, основанную на закреплении случайно совершенных двигательных и мыслительных актов, за счет которых была решена значимая для животного задача. Первоначально этот метод подавался как противоположность действиям на основе сознания и понимания. Однако затем выяснилось, что и в ходе использования проб и ошибок действия не являются хаотичными и случайными, а учитывается предыдущий опыт, принимается во внимание обстановка. В связи с этим стало ясно, что рассматриваемый метод при определенных обстоятельствах используется не только животными, но и людьми.

Метод проб и ошибок — это способ решения задачи путем последовательного перебора вариантов

возможных действий. К числу эвристических метод проб и ошибок следует относить, так как он не опирается на какое-либо научное обоснование, и никакого четкого логического правила, с какого действия надо начинать и какова должна быть последовательность действий, не существует. Конечно, обычно начинают с того действия, которое представляется наиболее подходящим, исходя из наличных обстоятельств, но выбор может делаться и по наитию, и с попыткой его рационально обосновать, и в сочетании того и другого.

Метод проб и ошибок удобен тем, что ему не надо обучаться, поскольку он является естественным, врожденным эмпирическим способом мышления в поисках решения задач. Методически такой способ поиска решения задач довольно прост, что облегчает пользование им. Но он эффективен только для решения сравнительно простых задач, т.е. задач, для решения которых существует относительно небольшое количество возможных вариантов действий. По мере возрастания количества вариантов начинают существенно увеличиваться затраты времени и энергетических ресурсов, принимая во внимание тот факт, что рост количества вариантов влечет за собой возрастание числа возможных сочетаний вариантов. А увеличение затрат времени и энергетических ресурсов ведет к падению эффективности метода.

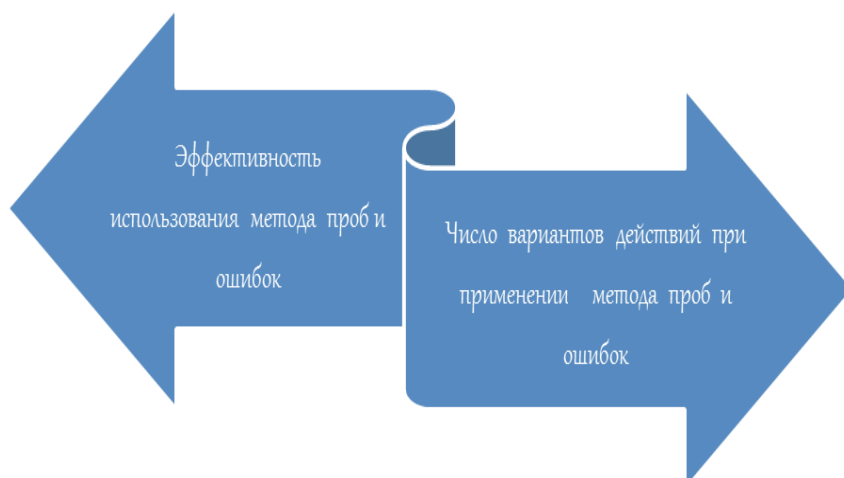


Рис. 5. Обратная зависимость эффективности от числа вариантов действий при применении метода проб и ошибок

Примечательно, что из общего правила обратной зависимости эффективности применения метода проб и ошибок от количества вариантов для перебора могут быть исключения, которые, впрочем, подтверждают правило. В частности, в литературе²⁴ представлена позиция одной из некоммерческих организаций (HopeLab) относительно подбора кадров для работы в этой организации.

²⁴ См., в частности: Heath D., Heath Ch. Why It Might Be Wiser to Hire People Without Meeting Them // Fast Company, June 2009.

Руководитель некоммерческой организации утверждал, что практика принятия сотрудников на работу по итогам собеседования оказалась неэффективной, поскольку часто допускались ошибки, и сотрудники оказывались неподходящими для работы. Тогда организация перешла к практике приема на работу с испытательным сроком, в течение которого, с одной стороны, организация устанавливала, подходит ли ей данное лицо в качестве сотрудника на постоянной работе, а с другой стороны, сотрудник определял для себя, подходит ли ему/ей работа в данной организации. Другими словами, для подбора сотрудников рассматриваемая некоммерческая организация пользуется методом проб и ошибок с практически неограниченным или, по крайней мере, весьма большим числом вариантов для перебора, хотя кандидаты принимались на работу с испытательным сроком, исходя из имеющегося у них образования, опыта работы, желания заниматься именно такой деятельностью. По словам руководителя, такой метод проб и ошибок позволял довольно быстро подбирать наиболее подходящих сотрудников, в любом случае, быстрее и с наименьшими издержками по сравнению с другими методами.

Метод проб и ошибок применим, в частности, для внутренней экспертизы на начальной стадии деятельности по подготовке социального проекта.

Метод мозгового штурма. *Под методом мозгового штурма понимают прием отыскания наилучшего варианта решения задачи в результате коллективного выдвижения, обсуждения и отсеивания идей.* Считается, что данный метод разработал и впервые внедрил А. Осборн в конце 30-х годов XX в. в США. Название метода в русском языке является переводом его наименования с английского языка — *brainstorming* (в литературе встречается также перевод: мозговая атака).

Метод мозгового штурма предполагает коллективные усилия экспертов. Конечно, можно провести мозговой штурм и индивидуально, но тогда теряется, пожалуй, самое ценное в методе — выведение обобщений именно из разнообразия идей и подходов, проистекающее из индивидуальных особенностей опыта, образования, воспитания, образа мыслей и стиля мышления. Мозговой штурм организуется и проводится в четыре этапа.

Во-первых, формулируется задача, которую планируется решить с помощью мозгового штурма.

Во-вторых, формируется группа участников мозгового штурма в зависимости от характера поставленной задачи, наличия специалистов, потребности, ради удовлетворения которой должна быть решена поставленная задача. На этом же этапе определяется ведущий. Иногда группа участников делится на две подгруппы: одна из

них будет генерировать идеи, нацеленные на решение поставленной задачи, а другая — впоследствии займется обработкой выдвинутых идей. Однако чаще всего одна и та же группа целиком вначале генерирует идеи, а затем обрабатывает их в поисках решения задачи, а если решений окажется несколько, то оптимального среди них.



Рис. 6. Упрощенная схема формирования группы экспертов для участия в мозговом штурме

В-третьих, происходит генерирование идей. Ведущий четко ставит задачу, рассказывает о порядке проведения данного этапа и о правилах поведения, организует

работу и фиксирует выдвинутые идеи. Желательно, чтобы идей было как можно больше. Принимаются во внимание и фиксируются любые идеи, связанные с решением поставленной задачи, в том числе и такие, которые кажутся абсурдными или незначимыми. На данном этапе идеи не оцениваются и не критикуются, но при этом сходные идеи могут группироваться вместе и дополнять друг друга.

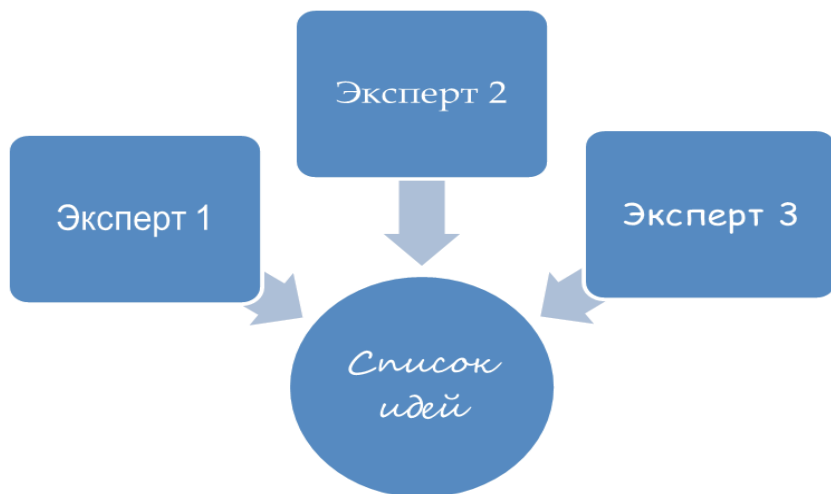


Рис. 7. Примерная схема формирования списка идей в ходе мозгового штурма

В-четвертых, осуществляется обработка выдвинутых идей. Идеи подвергаются разбору, оценке, критике.

Если в ходе сбора идей никаких ограничений по количеству выдвинутых идей и по количеству выступлений вводить не надо, а также не нужно устанавливать порядок выступлений (все должно проходить спонтанно), то при обсуждении идей с целью их обработки и отбора при наличии иерархических отношений между участниками мозгового штурма вначале следует давать слово стоящим на нижних ступенях иерархии, постепенно поднимаясь вверх, с тем чтобы мнение стоящих на верхних ступенях иерархии не оказывало влияния на позицию стоящих ниже в иерархии. В результате обработки идей и должно быть найдено решение поставленной задачи, и если решений окажется несколько, то выбрано наилучшее среди них.

Метод мозгового штурма может применяться для экспертизы социального проекта на любой его стадии — проведения как внутренней, так и внешней экспертизы.

Метод синектики. Метод синектики является развитием метода мозгового штурма. Он был предложен У. Гордоном, сформировавшим в 1952 г. в Кембриджском университете первую синектическую группу, которая обсуждала идеи объединения классического метода мозгового штурма, поэтапного обсуждения проблемы и применения всевозможных аналогий и метафор. В 1960 г.



Рис. 8. Обработка и отфильтровывание идей
в ходе мозгового штурма

У. Гордон учредил в Бостоне консалтинговую фирму, оказывавшую экспертную поддержку ряду крупных компаний на основе использования рассматриваемого метода. В 1961 г. он опубликовал книгу «Синектика: развитие творческого воображения». С тех пор данный метод получил широкое распространение. В переводе с английского языка *synectics* означает «совмещение разнородных элементов».

Для метода синектики характерно применение различного рода аналогий. *Во-первых*, возможно обращение к *прямым аналогиям*, когда действия или процессы

из одной сферы помогают разобраться, что нужно делать в другой сфере благодаря наличию или потенциальной возможности аналогичных действий или процессов. *Во-вторых*, предполагаются *личные аналогии*, когда эксперт старается вчувствоваться в исследуемый объект (например, в технике он стремится понять, что бы он чувствовал, будь он гребным винтом корабля или колесом автомобиля). *В-третьих*, используются *символические аналогии*, когда путем аллегорий и метафор пытаются наделить некоторыми свойствами предмет, которому данные свойства обычно не присущи (например, водяной стол, зеленое решение, выющийся семинар и пр.). *В-четвертых*, применяются *фантастические аналогии*, предполагающие представление в воображении объекта экспертизы таким, каким он не может быть по определению (к примеру, представить в проекте, посвященном организации детского отдыха, всех детей роботами).

Работа по синектическому методу строится в четыре этапа.

Первый этап. Начинается работа с формирования группы экспертов, именуемых отделом разработок. Упомянутая группа создается из двух-трех человек, являющихся специалистами, приглашенными со стороны и представляющими разные научные дисциплины,

области знаний или профессии; и двух-трех человек, являющихся членами основного коллектива, для которого проводится работа. Подбор специалистов осуществляется по диапазону их знаний, практическому опыту (чем разнообразнее, тем лучше), гибкости мышления, возрасту и психологическому типу (лучше, чтобы у всех он был разный). Группа экспертов получает в свое распоряжение отдельное помещение, и для ее работы создаются все необходимые условия: помещение должно быть оснащено требуемой аппаратурой (если это требуется), в нем должна быть маркерная доска, маркеры, бумага, ручки и т.п.



Рис. 9. Формирование группы экспертов
(отдела разработок)

Второй этап. Данный этап состоит из двух стадий.

На первой стадии второго этапа группа экспертов проводит тестовое занятие по использованию аналогий для ориентирования нервной системы всех участников и их мозговой активности в решении поставленной задачи. Синектики должны обсуждать аналогии и использовать эти обсуждения как средство спонтанного ориентирования своего мыслительного процесса на поставленной задаче.

На второй стадии второго этапа в действие приводятся представленные выше четыре типа аналогий (прямые, личные, символические, фантастические). Указанные аналогии являются фундаментальными, поскольку могут охватить опыт, знания и мысли всех членов группы экспертов. В особенности эффективно использовать их по такой системе: прямые — реальные, личные — телесные, символические — абстрактные, фантастические — нереальные. Наряду с этим особенно важным является то, что каждый член группы должен преодолеть свой страх раскрыть перед остальными личные мысли. Для этого можно предварительно ознакомить участников с работой опытных синектиков, показав, например, видеозапись синектического метода в действии. А для того чтобы все участники научились распознавать признаки приближения решения задачи, следует использовать в процессе работы аудиозаписи пройденных этапов.



*Рис. 10. Второй этап работы экспертов
по методу синектики*

Третий этап. Для осуществления третьего этапа необходимо пройти пять стадий.

На первой стадии третьего этапа формулируется основная задача, которую надлежит решить экспертам. При этом в обязательном порядке проверяется, одинаково ли все эксперты понимают сформулированную задачу. Если есть разногласия в понимании сформулированной задачи, то такие разногласия должны быть сняты. Синектика предполагает коллективное решение задачи, поэтому важно одинаковое понимание сформулированной задачи всеми участниками процесса ее решения.

На второй стадии третьего этапа организуется обсуждение возможных решений. В ходе такого обсуждения определяется потенциал каждого из возможных решений и отсеиваются решения, неэффективность которых установлена экспертами в ходе обсуждения уже на данном этапе работы. Это необходимо для повышения

эффективности работы при одновременной экономии сил и средств.

На третьей стадии третьего этапа происходит поиск аналогий, которые могут позволить выразить поставленную задачу в понятиях, знакомых и привычных для каждого члена группы. Аналогии (их разновидности, как они понимаются в рамках синектики, были представлены), как уже отмечалось, играют весьма важную роль в ходе использования рассматриваемого метода. К аналогиям прибегают, поскольку они дают возможность преобразования привычных идей в непривычные, в результате чего вероятность нахождения решения поставленной задачи увеличивается. Кроме того, обращение к аналогиям помогает лучше раскрыть способности экспертов по применению их знаний, умения и навыков в процессе поиска решения задачи. Если же аналогии приобретают слишком абстрактный характер, обсуждение задачи и ее возможного решения переводится в более понятное для всех русло. Как только появляется перспективная идея, ее нужно развивать вплоть до того момента, когда она станет применима на практике. Так поступают с каждой из перспективных идей.

На четвертой стадии третьего этапа устанавливаются проблемы и **препятствия, препятствующие** решению

сформулированной на первой стадии задачи, а также пути преодоления указанных препятствий и проблем.

На пятой стадии третьего этапа с целью уточнения и различных аспектов решения задачи, и конкретизации самого решения эксперты, участвующие в работе синектической группы, задают разнообразные вопросы и сами же ищут на них ответы



*Рис. 11. Третий этап работы по методу синектики
(условный пример: социально-экологический проект)
с разбивкой по стадиям*

Четвертый этап. На данном этапе окончательно формулируется решение поставленной задачи, подробно излагаются все аргументы и представляется путь внедрения решения в жизнь. Все это оформляется соответствующим образом.

Следует отметить, что если вследствие применения метода синектики решение поставленной задачи было найдено и оказалось эффективным, то соответствующей группе, называемой, как уже отмечалось, отделом разработок, предлагается заняться поиском решений других задач, актуальных для данной организации (коммерческой или некоммерческой). Такое предложение почти наверняка будет сделано (если решение поставленной задачи эффективно), так как формирование группы синектиков как единого коллектива требует довольно много усилий, средств, времени, и, следовательно, не имеет смысла создавать «отдел разработок» для решения лишь одной задачи.

Собственно, сложность самого метода синектики, что предполагает специальное и довольно долгое обучение и отработку навыков, отнюдь не простой характер формирования группы синектиков, длительность срабатываемости группы для превращения специалистов в единый коллектив с одинаковым пониманием применяемого метода, затратность материально-технического

обеспечения работы группы синектиков (отдельное помещение, оборудование, средства связи, расходные материалы и пр.) предопределяют границы применимости метода синектики. Во-первых, проведение экспертизы по методу синектики могут себе позволить только крупные организации, как коммерческие (в первую очередь), так и некоммерческие (в современной России настолько крупных некоммерческих организаций немного), либо государство в лице его органов. Так, в Республике Дагестан, по словам ее главы, удалось перейти к системе проектного управления с созданием на уровне республики Организационно-проектного управления, а в республиканских министерствах и ведомствах и муниципальных администрациях — «проектных офисов»²⁵, и в этих органах можно было бы образовать «отделы разработок», в которых работали бы синектики. Во-вторых, проведение экспертизы по методу синектики может быть эффективным лишь в отношении крупных и очень крупных проектов и больших средне- и долгосрочных программ.

Морфологический анализ. Данный метод первоначально был применен швейцарским астрофизиком, работавшим в США в середине XX в., Ф. Цвикки. Правда, некоторые исследователи видят истоки данного метода в идеях Р. Лулия, монаха и схоласта, жившего

²⁵ Абдулатипов Р.Г. Навигаторы для власти.

в XIII — начале XIV в. Возможно, наработки других профессионалов также принимались во внимание в процессе создания рассматриваемого метода. Так, по сути, частным случаем морфологического анализа являются Диаграммы Ганта (в русскоязычной литературе устоялись два написания: как с одним, так и с двумя буквами «т», Гант и Гантт), разработанные в 1910–1915 гг. теоретиком и практиком организации производства Г.А. Ганттом (по-русски фамилия также транслитерируется как Гант, а в оригинале, т.е. на английском языке, фамилия пишется Gantt). Кстати, Г.А. Гантт развивал предложенный еще в 1896 г. российским и польским ученым и практиком К. Адамецким метод упорядочивания взаимосвязей процессов в ходе управления и способ отображения такого упорядочивания, названный позже гармонограммой или гармонорафом. Впрочем, отнюдь не впервые частный случай теории или метода открывается раньше, чем сама теория или метод в обобщенном виде.

Итак, *морфологический анализ — это метод подбора возможных решений для отдельных частей задачи и последующим их систематизированном комбинировании*. Морфологический анализ проводится в несколько шагов.

Шаг. 1. Прежде всего, необходимо определить цели проведения морфологического анализа. Ведь экспертиза

с использованием данного метода может проводиться и в период, когда проект еще только формируется, и в процессе оформления заявки на финансирование проекта, и при проведении мониторинга на разных стадиях реализации проекта, и при завершении жизненного цикла проекта. И в каждом из указанных случаев цели экспертизы будут различаться, и, соответственно, с помощью морфологического анализа в каждом из случаев будут выясняться разные аспекты одного и того же проекта.

Шаг 2. Исходя из цели, формулируется конкретная задача, которую предстоит решить. От корректности постановки задачи зависит результативность применения морфологического анализа. При этом устанавливаются части (подзадачи), из которых состоит задача, и эти части (подзадачи) соответствуют ключевым моментам объекта экспертизы.

Шаг 3. Для решения конкретной задачи (задач) необходимо дать определение объекта экспертизы. Определение должно четко представлять объект, ориентируясь на необходимость решения задачи, и не обязательно должно носить строго научный характер.

Шаг 4. Затем необходимо составить список всех существенных морфологических признаков объекта, т.е. всех важных характеристик и параметров, которые позволяют решить поставленную задачу (задачи). Необходимо,

чтобы параметры имели одинаковую значимость для решения задачи.

Шаг 5. По каждому существенному признаку надо по горизонтали записать в матрицу, именуемую морфологическим ящиком, все возможные варианты, при которых признак существует. Наибольшую ценность зачастую имеют те варианты, которые пока не используются или об использовании которых эксперту, проводящему морфологический анализ, это неизвестно.

Шаг 6. Далее последовательно рассматриваются сочетания признаков, внесенных в морфологический ящик (матрицу). Новый вариант объекта экспертизы получается при сочетании любого варианта исполнения первого признака с любым вариантом второго признака, третьего признака и т.д. При правильном составлении морфологического ящика (матрицы) он должен содержать все возможные варианты существования объекта. Другими словами, морфологический ящик должен быть избыточным. В такой избыточности заключается одно из достоинств метода морфологического анализа.

Шаг 7. Для решения поставленной конкретной задачи надо отсортировать параметры и их варианты из *морфологического ящика*. Последовательно перебирают варианты сочетаний признаков с проверкой комбинаций на соответствие условиям задачи, на несовместимость

отдельных вариантов в предлагаемой их общей группе, на реализуемость и иные условия. Путем перебора вариантов находят решение частей задачи (подзадач), из чего складывается решение поставленной задачи в целом.

В ходе проведения морфологического анализа составляется матрица (морфологический ящик). Матрица может быть плоскостной, но может быть объемной, т.е. трехмерной, в которой признаки размещаются по трем осям координат, в силу чего матрица именуется морфологическим ящиком. Ниже приведены примерные схемы таких матриц.

	Признак 1	Признак 2	Признак 3	Признак 4
Признак 1				
Признак 2				
Признак 3				
Признак 4				

Рис. 12. Плоскостная морфологическая матрица

Обратим внимание на то, что эвристичность морфологического анализа заключается не в переборе



*Рис. 13. Объемная (трехмерная)
морфологическая матрица*

вариантов, а состоит в выборе ключевых компонентов объекта экспертизы, который не подчиняется строго математически выверенному алгоритму.

ГЛАВА III

ЭКСПЕРТИЗА НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА

§ 1. Подготовка проекта

Вводные замечания. В данной главе, опираясь на основы знаний об экспертизе, оценивании и социальном проектировании, а также о методах проведения экспертизы, мы остановимся на рассмотрении роли экспертизы при подготовке, продвижении и реализации социального проекта.

Любой проект существует ограниченный промежуток времени, причем, подчеркнем, именно обозримый промежуток времени. Промежуток времени, отведенный на проект, составляет *жизненный цикл проекта*. В жизненном цикле любого проекта выделяются несколько периодов. Начинается жизненный цикл проекта *предпроектным периодом*. Данный период именуется предпроектным, поскольку в этот период делается подготовительная работа; и, если в ходе такой работы

проект сочтут невыполнимым, по крайней мере в данный момент в силу тех или иных причин (например, нехватка ресурсов, наличие непреодолимых внешних препятствий и т.п.), проект может не состояться, и дальше по проекту никакой работы вестись не будет. Вместе с тем, несмотря на свое название (предпроектный), рассматриваемый период входит составной и неотъемлемой частью в жизненный цикл проекта, так как именно в этот период проходит вся подготовительная работа, без которой реализация проекта невозможна, да и сам проект немыслим.

Предпроектный период состоит из двух стадий — концептуальной стадии и стадии разработки проекта. На концептуальной стадии появляется идея. Она обдумывается и обсуждается, постепенно превращаясь в концепцию проекта (отсюда и название этой стадии). На базе идеи может родиться несколько альтернативных концепций одного и того же проекта, но после обсуждений и проработки остается только одна концепция, которая и ложится в основу разработки проекта. На этой стадии оформляется концепция, собираются необходимые данные, устанавливаются цель и задачи проекта, исследуется выполнимость проекта, определяются потребные ресурсы и источники дополнительных ресурсов в случае нехватки собственных, планируется реализация проекта.

На стадии разработки готовится вся проектная документация, производится стратегическое планирование работ, изыскиваются ресурсы, составляется бюджет проекта, а также все необходимые сметы. На рассматриваемой стадии также разрабатывается система управления проектом в ходе его реализации, назначается руководитель, формируется проектная команда. Отметим, что финансирование проектов может осуществляться за собственный счет тех, кто разрабатывает проект и собирается реализовывать, но может также осуществляться за счет заемных средств (значительная часть бизнес-проектов) либо, что касается подавляющего числа проектов некоммерческих неправительственных организаций, — за счет средств грантодателей/субсидиедателей. Поэтому на этой же стадии существования проекта определяются с тем, на какие источники финансирования собираются рассчитывать.

Таким образом, уже на этой стадии жизненного цикла проекта необходимо проведение экспертиз. В частности, для описания ситуации, которую предполагается изменить, определения цели и задач социального проекта можно использовать инструментарий ТРИЗ (Теории решения изобретательских задач), интуицию, мозговой штурм, метод синектики, если проект достаточно большой и сложный, морфологический анализ и др.

Начнем перечисление и краткое изложение содержательного наполнения основных *необходимых разделов проекта* и использования соответствующих методов экспертизы для их содержательного наполнения.

Описание проблемы. Социальный проект, как уже говорилось, всегда нацелен на решение каких-либо социальных проблем. В то же время в связи с тем, что социальные проблемы имеют неодинаковую остроту, представляется важным сделать одну небольшую оговорку. Социальный проект не всегда направлен на решение каких-то особо острых социальных проблем, нерешенность которых крайне негативно сказывается на конкретных людях. При этом в практике социально ориентированной деятельности нередко случаи, когда те или иные социальные проекты улучшают ситуацию, но и в том случае, если бы они не были реализованы, вряд ли можно было бы назвать каких-либо конкретных людей, которые от этого пострадали непосредственно. К таким проектам можно отнести историко- и этнокультурные проекты, в которых в качестве проблемы фигурирует возможность исчезновения того или иного знания о прошлом какой-либо местности (скажем, сохранение преданий или ремесел народного творчества) или усложнения доступа к каким-либо сведениям исторического характера (например, при сборе

свидетельств участников минувших войн и сражений). В качестве проблемы в этом случае может фигурировать возможность потери исторического знания; правда, при этом важно сохранять именно по-настоящему историческое знание, а не псевдоисторическое.

Надо отметить, что и в указанных случаях ключевой задачей, решаемой подобными проектами, можно назвать стремление к позитивным социальным, культурным и гуманитарным изменениям, приобретению участниками или благополучателями новых знаний, умений и навыков или сохранению ранее имевшихся.

Итак, для корректного решения любой уясненной проблемы необходимо адекватное ее описание. Основная задача такого описания — предъявление проблемы, с одной стороны, как значимой и актуальной, а с другой — демонстрация принципиальной возможности ее решения или, по крайней мере, значительного продвижения в ее решении с помощью проектных методов и подходов. Здесь необходимо обратить особое внимание на следующие важные аспекты.

Во-первых, важна демонстрация того, что авторы проекта видят корень, причину (или причины) проблемы, для решения которой он и выполняется, а не только их следствия, внешние, поверхностные проявления.

Во-вторых, вполне допустимо использование соответствующих теме статистических данных, а также использование результатов проведенных экспертиз.

Зачастую в разделе, связанном с описанием проблемы, приводятся разнообразные статистические данные. К этому желательно относиться внимательно, но и одновременно — осторожно по ряду причин.

Прежде всего, эти данные могут быть неточными, субъективными, что совсем нежелательно. В качестве примера некорректного восприятия проблемы можно привести различие в восприятии авторитетности учителя со стороны самих учителей и со стороны учеников. Социологические исследования свидетельствуют, что эти различия могут составлять порядок (дети в десять раз реже считают своих учителей авторитетными для себя, чем таковыми себя считают сами учителя).

Следующая причина необходимости осторожного отношения к цифрам состоит в том, что они могут быть тенденциозно, предвзято подобранными и представленными. Например, цифры могут выглядеть катастрофическими, но обладать ярко выраженной положительной динамикой, которая по какой-то причине не отражена. Или наоборот, представленные официальные данные могут в целом демонстрировать видимое благополучие, однако в сравнении с другим периодом времени или в сравнении

ситуации в данной местности с соседними территориями (районом города, регионом или страной в целом) выглядят плачевно. Поэтому владение темой обсуждения и проектирования часто может выражаться и в корректном подходе к представлению статистически значимых данных.

Для подготовки достойного внимания описания ситуации и постановки проблемы можно воспользоваться методом мозгового штурма.

Цель и задачи проекта. Описав ситуацию и сформулировав основные проблемы, «автор проекта»²⁶ (неважно, коллективный или единоличный) должен определить его *цель и задачи* проекта.

Результатом проекта (т.е. собственно его *целью*) может быть либо полное разрешение какой-либо проблемы, либо, что выглядит реалистичнее, существенное снижение ее остроты.

²⁶ Авторство подавляющего большинства проектов можно считать вполне условным, поскольку уникальные, действительно авторские идеи возникают крайне редко, большинство проектов построено на заимствованных идеях, поскольку идеи нуждаются в реализации, а осуществить в полной мере идею в рамках одного проекта, как правило, невозможно. Да и попытка не допустить внедрения или существенно ограничить внедрение социальных инноваций, кем бы они ни были изобретены или открыты, становится препятствием для распространения способа решения острой или актуальной социальной проблемы.

Для формулирования цели должна быть избрана некая ценностная основа, опираясь на которую автор и исполнитель проекта могут уточнить потребности целевой группы, выявить связанные с потребностями интересы, определить отношения, в которые необходимо вступить, сформулировать вытекающие из этого мнения и действовать в избранном для себя направлении. С этой целью можно провести экспертизу такими методами, как инструментарий ТРИЗ (определение ИКР), мозговой штурм, опора на предыдущий опыт, синектика (для крупных проектов).

Поясним сказанное на примере. В качестве цели гипотетического профильного проекта, рассматривающего, скажем, пространство сферы образования, может быть предложена следующая: *снижение уровня конфликтности в образовательной организации и формирование низкоконфликтного пространства путем создания школьной службы примирения.*

Обратим внимание на данную формулировку: помимо части, содержащей «векторную» составляющую и «образ желаемого завтра», в виде низкоконфликтного образовательного пространства, присутствует название ключевого инструмента, с помощью которого предполагается достижение предлагаемой цели.

Те или иные конкретные проекты могут рассматривать более или менее общие или частные аспекты

выбранной темы (в том числе и общественную активность школьников вне учебных заведений). В этом случае масштаб планируемого проекта может охватывать как сферу и предмет деятельности одной организации, так и уровень общегородской, региональной или даже федеральной целевой программы.

Выражаясь обобщенно, можно сказать, что цель — нечто достаточно крупное и высокозначимое, но не всегда очень просто формулируемое, определимое. А это предопределяет то, что в дальнейшем желательна бо́льшая детализация, позволяющая определить, из чего же складывается предполагаемое генеральное изменение к лучшему (в поименованном случае — снижение уровня конфликтности) и как измерить, почувствовать такие желательные изменения. Подобную детализацию можно произвести, определив *задачи* проекта.

Отметим, что таково иерархическое соотношение цели и задач в проектном подходе. Решение задач должно неизбежно приводить нас к достижению поставленной цели. Другими словами, решение каждой из задач представляет собой шаг в направлении цели. Последовательное решение одной задачи за другой приводит поэтапно к поставленной цели.

Адекватному формулированию задач на основе поставленной цели могут помочь морфологический анализ,

метод критического пути, PERT-метод, мозговой штурм, интуиция, метод сопоставления, инструментарий ТРИЗ.

В проектном подходе формулировка задач — один из наиболее ответственных этапов подготовки проекта. Практика российского социального проектирования свидетельствует: эта работа дается органам государственной власти и местного самоуправления (а заодно и всем, кто по тем или иным причинам сталкивается с необходимостью сформулировать задачи в ходе подготовки проекта) очень нелегко, если, конечно, под этим понимать технологически корректный подход. Сплошь и рядом приходится сталкиваться с ситуациями, когда вместо задач прописаны либо действия, которые будут выполняться, акции или мероприятия, или вообще авторы проекта сваливают «в одну кучу» то и другое, добавляя туда, видимо «по вкусу», методы, которые они при этом собираются применять. В результате сформулированными оказываются такие задачи, выполнение которых никоим образом не способствует достижению изначально поставленной проектом цели.

Итак, теперь назовем типичные ошибки в формулировках задач.

- ♦ Задача как событие (мероприятие).

Пожалуй, наиболее распространенная ошибка, встречающаяся в проектных заявках. Весь проект пред-

ставляется как подготовка и проведение разового массового мероприятия или акции. При этом целью проекта заявляются какие-то мощные изменения в сознании, а также поведении большого количества граждан, что представляется результатом, мягко говоря, малореалистичным. Поэтому поддержка таких проектов с точки зрения экспертизы выглядит крайне нежелательной. Это, правда, не означает, что каким-либо крупным мероприятиям не место в проекте: они могут становиться, например, стартовым, рубежным или итоговым событием, несущим определенную PR- или информационную функцию. Однако, как видно, их «место» заметно более скромное, чем полагают авторы проекта, допустившие рассматриваемую ошибку, они не должны представлять собою единственный элемент проекта.

- ♦ Задача как деятельность (выполнение функции, текущая деятельность).

Данная ошибка содержит по меньшей мере три дефектных элемента. Во-первых, деятельность представляет собою некий процесс, который не должен и не может быть сам по себе результатом, но — вести к некоторому результату. Во-вторых, для описания деятельности в проекте должно быть предусмотрено другое место, позднее, после постановки задач. В-третьих, описание того, что исполнители проекта собираются делать, выглядит зачастую

именно как традиционно выполняемая, текущая деятельность. Однако такая деятельность не должна становиться предметом проектного решения. Для этого существуют другие механизмы, например социальный заказ²⁷.

- ♦ Ненаправленность на достижение цели.

Как уже отмечалось, важным индикатором пригодности в качестве задачи выступает ответ на вопрос: а способствует ли решение сформулированной задачи достижению поставленной цели? Нередки случаи, когда задача поставлена реалистичная, однако ее решение никак не приближает нас к выполнению задуманного проектом.

- ♦ Дублирование содержания задач, излишняя детализация поставленной задачи.

Точная и достаточно краткая формулировка задачи порою оказывается делом непростым. Стремясь как можно более понятно описать саму задачу, берущиеся за написание проекта начинают детально описывать содержание методов, используемых при ее решении, что тоже желательно перенести в отдельный раздел проекта.

- ♦ Несоответствие масштабу других задач.

При составлении перечня задач, решение которых в совокупности приведет к достижению цели проекта,

²⁷ Основные свойства социального заказа впервые описаны в работе: Хананашвили Н.Л. и др. Государственный социальный заказ. М., 1995.

резонно выстраивать их в виде убывающего по значимости перечисления. Однако и самая последняя задача из всего списка должна быть сомасштабна задаче первой.

Например, если целью проекта является *содействие повышению активности участия граждан в общественно значимой деятельности средних образовательных учреждений на основе создания модели образовательно-просветительского ресурсного центра*, то одной из его задач может служить, например, *«содействие развитию и внедрению основ проектной культуры в деятельность школьных управляющих, попечительских, благотворительных и иных общественных советов»*, но не может быть *«организация и проведение просветительского семинара, посвященного освоению основ проектной культуры»*.

Казалось бы, близкие по смыслу фразы, но означают они различные проектные элементы. Первый элемент — для данного проекта — задача, второй — конкретное мероприятие более мелкого масштаба, название которого скорее отражает метод, с помощью которого будет решаться сформулированная выше задача.

Другим аспектом, на который стоит обратить внимание, является то, что сами по себе формулировки должны иметь определенные свойства. В отличие от цели, задачи, образно говоря, есть элементы более приземленные,

вместе составляющие общий замысел, способствующие его выполнению. Другими словами, задача при ее решении — это желаемый, ожидаемый и планируемый промежуточный результат, который можно увидеть и каким-либо образом измерить (либо ощутить или описать). Совокупность задач в таком случае по мере их решения логически и деятельностно направлена на достижение цели. Как было сказано ранее, решая те или иные задачи, последовательно и/или в совокупности, исполнитель проекта в итоге вправе рассчитывать на достижение цели.

Важно уже на этапе подготовки проекта определиться с критериями оценки его результативности. Поскольку впоследствии это поможет оценить успешность (или неуспешность) решения поставленных задач. Эффекты *социального инвестирования*²⁸ отнюдь не всегда легко подсчитать, поскольку они могут измеряться в самых разнообразных единицах (например, в снижении уровня преступности, социального сиротства, сокращении числа граждан, требующих социального обеспечения, повышении количества здоровых детей, в цифрах

²⁸ Впервые в российской профильной литературе термин «социальное инвестирование» в указанном значении был предложен одним из авторов в работе: Хананашвили Н.Л., Зыков О.В., Якимец В.Н., Доненко И.Е. Социальная реформа. Путь к гражданскому обществу. М., 1997. С. 26, 36–37.

положительной динамики опросов, выясняющих социальное самочувствие населения, в уровне доверия граждан к власти, продолжительности жизни и т.п.)²⁹. Перечисленные показатели лишь на основе более глубоких и длительных исследований могут позволить нам вычленив сугубо экономическую составляющую полученного в рамках какого-то конкретного социального проекта положительного эффекта. Тем более непростой задачей становится доказывание факта влияния именно данного проекта на произошедшие изменения. Именно для этого и необходимо проведение экспертиз. В данном случае полезными являются такие экспертные методы, как метод сопоставления, социотехнический анализ, мозговой штурм, метод синектики (для больших и сложных проектов), опора на предыдущий опыт, интуиция.

Долгосрочность подобных вложений, вовсе не всегда ориентированных на получение быстрого социального и тем более экономического эффекта, заключается в том, что значительная часть социальных показателей становятся заметными по мере изменений в самом

²⁹ Одним из авторов данной работы предложен собственный концептуальный взгляд на социальное инвестирование и рассмотрены ключевые элементы, определяющие его эффективность, в статье: Хананашвили Н.Л. «Камо грядеши», или Некоторые размышления о теории социального инвестирования // Альманах «Межсекторные взаимодействия». Настольная книга — 2000. М., 2001. С. 52–102.

обществе; например, снижение уровня подростковой преступности лишь через несколько десятилетий отразится на таких показателях, как темпы роста валового внутреннего продукта (ВВП) или демографическая ситуация и ее динамика. Однако если сегодня не сделать правильных инвестиций, позволяющих, например, уберечь подростка от попадания в следственный изолятор или в воспитательную колонию, то через некоторое время он станет рецидивистом, по-настоящему опасным для общества. Если же мы поможем молодому человеку, скажем, 15–16 лет от роду, и его семье, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, то он, есть шанс, станет вполне успешным гражданином, лет этак через 15–20 заведет семью, детей. Для социального проекта — это вполне разумный срок для ожидаемого эффекта. В этом состоит основная сложность данного, социально-проектного, подхода. И в этом же — одна из наиболее существенных трудностей формулирования задач³⁰. Собственно, поэтому в качестве альтернативы и дополнения измерений эффекта предлагается

³⁰ Опыт проектной деятельности, позволяющей получать измеримый социальный эффект, описан в: Хананашвили Н.Л., Баушева И.А., Зыков О.В. Лечение вместо наказания. План практических действий для создания территориальной модели // Вопросы ювенальной юстиции. 2001. № 2. С. 76–85. URL: <http://www.nan.ru/?f=document/index&d=document/2prof>

использовать термин «описание эффекта». То есть если вы не можете относительно точно и достоверно измерить результат, то хотя бы постарайтесь описать его, уже это действие может оказаться весьма полезным, поскольку позволит вам разобраться с тем, что и как именно вы делали. Последнее словосочетание («как именно») так же, если не более, важно, о чем будет сказано несколько позднее, при описании свойств, определяющих устойчивость результатов проекта.

Итак, на основе названной ранее цели выбранного в качестве примера проекта по созданию школьной службы примирения пропишем его *задачи*. Таковыми могли бы стать:

1) повышение качества информированности участников проекта и других заинтересованных лиц (если рассматривать уровень одного образовательного учреждения, то, скажем, в школе и для родителей) — на основе оперативного обмена информацией между участниками проекта, информирования и предоставления всем заинтересованным лицам (путем формирования и развития информационного пространства образовательного заведения);

2) повышение уровня знаний по основам конфликтологии, разрешения конфликтов и технологий примирения на базе комплекса просветительских действий (например, для последующего создания и деятельности

школьной службы примирения — из числа заинтересованных участников проекта);

3) приобретение участниками проекта, вовлеченными в его исполнение и прошедшими предварительное обучение, практического опыта (в виде разбора конкретных случаев и конфликтов или проведения так называемых школьных конференций);

4) осуществление анализа, описание и обобщение полученного в результате выполнения предусмотренных проектом экспериментальных действий опыта;

5) разработка и нормативное закрепление (предположим, в качестве дополнения в устав школы) процедур и форм деятельности школьной службы примирения;

6) создание специализированного школьного объединения (возможно, общественного), занимающегося вопросами разрешения внутришкольных конфликтов.

Как нетрудно заметить, *задачи*, как и *цель*, данного проекта прописаны очень широко. Любая из перечисленных здесь задач легко может быть оформлена в качестве вполне самостоятельного и достаточно крупного проекта. При этом в формулировках задач искусственно вставлены краткие пояснения, присутствующие в скобках. Указанные позиции в данном случае представляют собой детализацию, характерную для непосредственных действий, с помощью которых перечисленные задачи будут

реализованы. Помещение их в данном месте сделано нарочито — в том числе для наглядности того, чем именно отличаются формулировки задач от действий, предпринимаемых для их решения.

Ресурсы проекта. Теперь взглянем, хотя бы мельком, на такой аспект проекта, как его ресурсы. В нашем экономически организованном мире зачастую почему-то считается, что все определяют деньги. Ну и, разумеется, природные ресурсы, которые в конечном итоге тоже дают деньги.

Для учета ресурсов и их роли в реализации социального проекта, безусловно, важная роль принадлежит проведению экспертизы с помощью метода задействия.

В этой связи нельзя не вспомнить знаковую работу Р. Патнэма³¹, который, изучая историю Италии, обнаружил, что в период с 1860-х по 1920-е годы там произошли удивительные изменения в экономической географии страны. Если в начале этого периода вся страна была экономически более или менее однородной, то к началу 20-х годов XX в. она разделилась на благополучный, промышленно развитый Север и отсталый и бедный аграрный Юг. И отличие, которое содержали обе части страны в 60-х годах XIX в., состояло... в количестве различного рода общественных объединений: на Севере их было значительно больше.

³¹ См.: Патнэм Р. Чтобы демократия сработала. М., 1996.

Из этого примера становится очевидным, что, планируя проект, необходимо прежде всего искать опору именно в человеческих ресурсах. Без людей, их труда, знаний, навыков, умений, душевных сил социальных проектов не бывает, и ваш проект вряд ли станет удачным. При этом каждый из партнеров проекта вкладывает в него какие-то свои, доступные ему ресурсы. В этом смысле, конечно, важно знать, кто какими ресурсами обладает.

Здесь, пожалуй, следует обратить внимание на такой способ сложения различных ресурсов, как осуществление межсекторного взаимодействия. Реализуя такое взаимодействие в процессе выполнения социальных проектов, стоит помнить о том, что властные органы — это вовсе не только (и даже не столько) денежные средства, сколько другие ресурсы, например управленческие или административные. Проводя образовательные семинары по ювенальной юстиции в 2001 г., Фонд НАН, в котором один из авторов данного пособия работал в то время, обратился в Минсоцразвития России с просьбой отправить в региональные структуры министерства распоряжение о необходимости участия сотрудников государственных и муниципальных органов и учреждений в образовательно-просветительских семинарах, посвященных вопросам защиты прав детей, продвижения ювенальных технологий и взаимодействия с неправительственными

некоммерческими организациями. И те административно поручили профильным структурам в субъектах РФ обеспечить прохождение региональными чиновниками такого обучения на семинарах по ювенальной юстиции. В результате властные органы свои собственные средства израсходовали только на оплату проезда своих сотрудников. Но при этом появились специалисты, детально проинформированные о том, каким образом можно использовать те или иные ювенальные технологии в своей управленческой и исполнительской практике — для помощи ребенку и сохранения кровной семьи. В том же проекте приняли участие и международные организации (Детский фонд ООН — ЮНИСЕФ финансировал публикацию большого методического пособия по работе с детьми групп риска — «Ювенальные технологии»), и бизнес (нефтяная компания «ЮКОС» оплатила проезд и проживание тренеров и проживание участников семинаров в нескольких российских регионах).

Коммерческие организации, привлекаемые к социально-проектному партнерству, могут тоже быть полезны вовсе не только своими финансовыми ресурсами, но и возможностью привлечения к участию в проекте квалифицированных специалистов, и подчас, как ни странно, в качестве добровольцев. В ходе одного из семинаров, проводившихся на острове Сахалин, по лоббированию

(отстаиванию и продвижению) общественных интересов (2000 г.) организаторам удалось обеспечить участие нескольких бизнесменов. И те не просто приняли активнейшее участие, но и с удовольствием делились своим собственным опытом продвижения интересов, конструктивной работы и успешного сотрудничества с государственными региональными и муниципальными органами власти. Понятно, что неправительственные организации в части ресурсов богаты прежде всего ресурсами инновационными и добровольческими, что зачастую позволяет с успехом восполнять нехватку тех же финансовых средств.

Возвращаясь к важности опоры на человеческие ресурсы, можно с уверенностью сказать, что наиболее существенными результатами любого социального проекта, в чем бы он ни заключался, будут являться те дополнительные свойства, в самом ли человеке (прежде всего, конечно, в целевой группе, с которой идет работа) или в коллективе людей, в отношении которых велась работа, которые появились, выработались в ходе проекта. Существенными оказываются и социальные связи (прежде всего информационные, коммуникационные, профессиональные), налаженные участниками в ходе проекта. Об этом также будет сказано позже, при описании результатов проекта и их устойчивости.

Ценнейшим ресурсом любого проекта является такой уже выше в неявном виде звучавший ресурс, как информация и полученные знания. И чем выше степень усвоения участниками проекта новой информации, активность и заинтересованность в обмене ею, широта и качество последующего ее распространения, тем выше информационная результативность проекта.

Планирование и распределение времени в проекте. Наконец, стоит сказать о таком ресурсе, как время. Правильное распределение времени и планирование мероприятий проекта в течение его выполнения позволяет не только рассчитывать на реализацию всех задуманных действий, но и на осуществление чуткого контроля всего процесса осуществления проекта. Для планирования и распределения времени в проекте наилучшие экспертизы проводятся такими методами, как метод критического пути, PERT-метод (как уже говорилось, данные два метода тесно взаимосвязаны и в настоящее время слились практически в один), ABC-анализ, Закон (Принцип) Парето, морфологический анализ. Как уже отмечалось, довольно часто используются разные частные случаи морфологического анализа, к которым, в частности, относятся диаграммы Ганта (или Гантта, в литературе встречаются оба варианта).

Итак, удобным инструментом для планирования времени внутри периода выполнения проекта являются так называемые диаграммы Ганта — графическое изображение совокупности планируемых мероприятий с обозначением периода их выполнения в общем временном графике проекта. Приведем пример такой диаграммы.

Предположим, что в рамках некоего воображаемого 12-месячного межрегионального партнерского проекта планируется осуществление следующих мероприятий:

а) подбор персонала, региональных координаторов и привлечение специалистов для участия в проекте, заключение с ними договоров, подготовка и проведение стартового круглого стола по теме проекта (или какого-то иного стартового информационного мероприятия: пресс-конференции, какой-либо PR-акции и т.п.) — 1-й и 2-й месяцы проекта;

б) четыре просветительских семинара — 3-й, 6-й, 8-й и 11-й месяцы проекта;

в) две рабочие встречи основных исполнителей проекта — 6-й и 11-й месяцы проекта;

г) одно информационное рабочее совещание — 7-й месяц;

д) двухдневная итоговая конференция — 12-й месяц проекта;

е) издание сборника материалов проекта (в данном случае — методический сборник) — 12-й месяц проекта;

ж) осуществление коммуникации между участниками проекта — в течение всего срока его выполнения (опять же поскольку проект — межрегиональный);

з) деятельность региональных координаторов проекта — начиная со 2-го месяца проекта — до его окончания;

и) подготовка и представление грантодателю или иной финансирующей организации отчета по проекту (к моменту окончания проекта — 12-й месяц + краткий период после окончания проекта).

Тогда диаграмма Ганта будет выглядеть следующим образом:

№	Наименование мероприятия проекта	Месяц проекта											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	Осуществление информационно-коммуникационного компонента проекта												
2	Набор и деятельность персонала проекта, региональных координаторов и привлекаемых специалистов												

3	Подготовка и проведение стартового круглого стола											
4	Подготовка и проведение четырех просветительских семинаров											
5	Подготовка и проведение информационного рабочего совещания											
6	Подготовка и проведение региональных рабочих встреч (по три в 6-й и 11-й месяцы проекта)											
7	Подготовка и проведение 2-дневной итоговой конференции											
8	Подготовка, публикация и распространение методического сборника и материалов проекта											
9	Подготовка и сдача отчета по проекту											

Несколько более светлый фон ячейки означает период подготовительного этапа к проведению того или иного мероприятия или осуществления действия.

Дадим небольшие дополнительные комментарии к диаграмме.

Прежде всего, о рабочих встречах. Если проект региональный, такие рабочие встречи или совещания (более мелкого, оперативного свойства) желательно проводить чаще, поскольку это позволяет сделать проект более гибким и чутко реагировать на происходящие в нем события. В нашем гипотетическом случае, поскольку реализуется межрегиональный проект, таких событий много быть не может, поскольку это связано — в условиях России — с заметными, прежде всего транспортными, расходами. Стоит обратить внимание на то, что проведение рабочих встреч на диаграмме нарочито совмещено по времени с проведением семинаров, что также может быть оценено экспертами, рассматривающими возможность финансирования проекта (или грантодателем), как положительное свойство, свидетельствующее о готовности грантополучателя к экономии средств грантодателя и о стремлении к повышению степени отдачи от проводимых мероприятий.

Что касается рабочего совещания, то вполне возможно проведение подобных совещаний в форме виртуального

общения, Skype-конференции, вебинара или в режиме селекторного совещания.

Запланированные проектом издательские работы представляются, в том или ином виде, важным элементом, поскольку позволяют закрепить, каким-то образом зафиксировать результаты проекта, тем самым способствуя их тиражированию и последующему распространению.

Отображение действий исполнителя проекта через соответствующие визуальные инструменты в то же время позволяет контролировать различные этапы проекта и знать, когда и кто должен быть задействован в ходе его выполнения, — естественно, при правильном планировании сил и ресурсов внутри каждого этапа (элемента) проекта. Не следует воспринимать буквально, в качестве образца для подражания приведенный только что вариант диаграммы Ганта: он — лишь пример того, как обеспечивается наглядность задуманного проекта, что может располагать к его позитивному восприятию со стороны грантодателя или эксперта-оценщика.

Методы осуществления проекта. Следующим принципиально важным элементом любого проекта являются методы, с помощью которых он реализуется. Если до этого, рассматривая разделы «Описание проблем» или «Цели и задачи», мы говорили о правильности описания

ситуации, которую требуется изменить, верности постановки проблемы, корректности и адекватности определения цели и постановки задач, то теперь нам надо разобратся, соответствуют ли предлагаемые исполнителем методы поставленным в проекте цели и задачам.

Для выбора подходящих методов можно воспользоваться экспертизами, проведенными методами критического пути, PERT, мозгового штурма, социотехнического анализа и др.

В качестве практического примера возьмем пункт (3) перечня ранее сформулированных задач:

«3. Приобретение участниками проекта, вовлеченными в его исполнение и прошедшими предварительное обучение, практического опыта (в виде разбора конкретных случаев и конфликтов или проведения так называемых школьных конференций)».

Здесь совершенно необходимо сделать два принципиальных, содержательных замечания.

Во-первых, для начала деятельности желательно не брать на себя невыполнимых задач по разрешению очень жестких конфликтов, которые также встречаются в нашей жизни, хотя и не так часто, например, по деяниям, которые могут квалифицироваться как преступные. Имеющийся опыт работы в разных регионах свидетельствует, что такие случаи могут становиться

объектом рассмотрения лишь по мере укоренения технологии в традициях образовательного учреждения, когда сама служба примирения становится высокопрофессиональным институтом³². И конечно, рассмотрению будут подлежать только так называемые горизонтальные конфликты — среди самих учащихся. Очевидно, что школа является высококонфликтным пространством, причем это — самые разнообразные конфликты: школьников между собой, учащихся с учителями, учащихся с родителями, иногда — учителей с родителями или учителей с системой управления образованием. За исключением первой категории конфликтов, с некоторыми случаями которых вполне могут справиться сами дети из школьных служб примирения и которых, как правило, в школе большинство, остальные конфликты должны разрешаться с участием взрослых медиаторов таких служб. При этом руководство такой службой может принять на себя школьный уполномоченный по правам участников образовательного процесса — школьный омбудсмен, школьный психолог или социальный педагог.

³² На сегодняшний день такой уровень работы имеется, пожалуй, лишь в Волгоградской области, в которой к тому же региональными органами так и не были созданы берущие на себя подобный труд территориальные (муниципальные) службы примирения.

Во-вторых, ценностная основа медиации как подхода к разрешению конфликта заложена в восстановительном подходе к конфликту. В таком конфликте для сохранения ценностей подхода не столь важен факт вины одной стороны и правоты другой (сам факт конфликта — лишь отправная позиция), сколько возможность восстановления «миропорядка», разрушенного произошедшим конфликтом, и практическая реализация этой возможности.

Если не принять во внимание два эти названные замечания, результаты реализации экспериментальных процедур по примирению могут оказаться не просто плачевными, но и разочаровывающими в той технологии, которая приносит безусловно положительные результаты в сферах своего применения.

Из вышесказанного следует, что важны не только и даже не столько идеи, которые мы выдвигаем, сколько те методы, которые используются для их реализации. Методы, которые выбирает проектировщик, — это, по сути, те дороги, которыми он собирается идти к намеченной цели.

Часто сталкиваясь с различными проектными заявками, приходится огорчаться, видя, что организация-заявитель для пропаганды, скажем, ценностей здорового образа жизни планирует проведение бесед и лекций, в особенности — о вреде курения или алкоголя и наркотиков.

Во-первых, практически бессмысленно пытаться запугивать детей (впрочем, и взрослых тоже) вредом того, о чем они зачастую и понятия не имеют. Ребенок по структуре своего сознания (и по причине его незрелости) — бессмертен. Он не догадывается и представить себе не может, что вот это розовощекое личико, его лицо, которое глядит на него из зеркала, может пожелтеть и сморщиться не через 50–60 лет, а через 3–4 года. Для него и тот и другой сроки — за гранью воображения. Результатом такого запугивания становится, как правило, их интерес к таким страшным (и не страшным из-за незнакомства с ними) порокам и вредным привычкам.

Во-вторых, как представляется, ничего более скучного и малопродуктивного для нашего времени, чем лекция или «беседа» (особенно для молодежи), придумать нельзя. Не возьмемся, опять же, диктовать, что именно нужно проводить, но очевидно, что стремление к позитивному поведению лучше всего прививать, не запугивая различными ужасами, а предлагая содержательные и увлекательные альтернативы. И поскольку таких альтернатив невообразимое множество, здесь приводить их список бессмысленно. В каждом конкретном случае, в конкретной обстановке и в различных территориях такие подходы могут быть своими собственными, учитывающими

региональные, социально-экономические, культурно-исторические и иные особенности и традиции.

Действия по реализации проекта. Планирование и проведение мероприятий и иных действий проекта также является важным его этапом, непосредственно влияющим на степень успешности решения задач и, соответственно, достижения поставленной в проекте цели. В данном случае подходящими методами экспертизы являются морфологический анализ, ABC-анализ, метод критического пути, PERT, мозговой штурм, интуиция, опора на предыдущий опыт, социотехнический анализ.

В то же время от правильного и понятного изложения планируемых действий зависит, будет ли ваш проект поддержан конкурсной комиссией организации, выдающей субсидии или гранты, и в том ли объеме, как запрашивается.

Прежде всего, необходимо привести примерную типологию проектных действий. Наиболее типичными для социальных проектов являются следующие деятельностные элементы.

1. Акции, массовые мероприятия, разовые и периодические события.

Помимо краткого описания проводимых мероприятий и иных действий, осуществляемых в проекте,

необходима привязка действий проектантов к *времени и месту их проведения*.

Одним из показателей качества проекта является корректность планирования и расположения по шкале времени составляющих его мероприятий и иных действий. Поэтому проект не просто должен содержать расписание входящих в него мероприятий, но и быть достаточно относительно равномерно насыщенным (но не перенасыщенным).

Далее, необходима привязка к *целевым группам проекта* (в том числе по составу и количеству участников мероприятий).

Естественно, качественный подбор состава участников мероприятий (какие именно представители целевых групп или специалисты), в зависимости от характера этих мероприятий, является прямой и непосредственной заботой разработчиков проекта.

Хотя вопрос о количественных показателях, участвующих в том или ином мероприятии, кажется излишним, напомним, что такие сведения также могут быть интересными и знаковыми для специалиста, оценивающего проект.

Кроме того, требуется привязка к *имеющимся ресурсам* (о чем говорилось ранее; а о том, что касается бюджета проекта, будет сказано позже).

При этом осуществляемые мероприятия должны быть настолько содержательными, чтобы их выполнение позволяло добиваться эффектов, влияющих на выполнение задач проекта и достижение его цели.

Практика работы по оценке проектных заявок свидетельствует: среди проектов, подаваемых на различные конкурсы, огромное число тех, которые ровным счетом ничего не дают «на выходе». К таким, абсолютно пустым, бесполезным мероприятиям следует отнести многочисленные помпезные акции — прежде всего в тех случаях, когда весь проект, по сути, содержит только их. Условно такие мероприятия можно назвать «фантики-шарики». Эффект от их проведения нулевой, средства израсходованы, но расходы ни на что не повлияли, ничего не изменили.

Поэтому при подготовке описания проводимых мероприятий и действий по проекту проектант обязан предъявить планируемые результаты не только проекта (о чем будет подробнее сказано далее), но и наглядно продемонстрировать, что участниками того или иного мероприятия получено в качестве существенного результата, изменяющего настоящее положение. И это могут быть новые знания, умения, навыки; новые полезные, социально значимые связи, знакомства, возможности коммуникации, взаимодействия, партнерства, выстраивания каких-то

совместных действий, проектов или организации более устойчивых и долгосрочных, в том числе сетевых, содружеств. Именно такой выход может и должен как-то влиять на результаты проекта³³.

2. Достаточно важной составляющей проекта является создаваемое им **информационное пространство**.

Если коротко охарактеризовать данную составляющую проекта, то желательно сказать по меньшей мере о двух аспектах информационного пространства.

2.1. Пространство внутриорганизационное внутрипроектное, создаваемое для эффективного взаимодействия членов команды проекта.

2.2. Пространство внешнее, предполагающее распространение информации о проекте вовне — для сведения всех, кому это может быть интересным.

3. Эксперименты, создание моделей и технологий.

Экспериментирование является одним из наиболее типичных и, несомненно, значимых деятельностных элементов социального проектирования. Собственно, только с помощью апробации тех или иных новых идей,

³³ В англоязычной терминологии непосредственные промежуточные результаты реализации мероприятий называются outputs, в то время как влияние таких мероприятий на получение их участниками новых знаний и умений — outcomes. Само же воздействие совокупности предпринимаемых усилий, всего проекта, более масштабное и значимое, именуется impact.

предполагающих решение острых и/или актуальных социальных проблем, можно понять, стоит ли внедрять новую идею, более широко распространять ее, «оформлять» ее в качестве продвигаемой социальной технологии. Разнообразие условий, в которых живут граждане страны, диктует и многообразие возможных вариаций для создаваемых и внедряемых моделей инновационных решений.

4. Исследования.

Далеко не каждый инновационный проект приводит к возникновению технологии. Более того, далеко не каждый проект, нацеленный на внедрение уже имеющейся и действующей где-либо в другом месте, на другой территории технологии, оказывается достаточным для того, чтобы понять, что тот или иной способ решения проблемы, используемый вариант такого способа решения является действенным и в данных обстоятельствах, в новых условиях.

5. Обучение, просвещение.

В качестве важной составляющей социальных проектов во многих из них присутствуют и разнообразные просветительские и другие обучающие действия. Не останавливаясь здесь подробно на различных образовательных форматах, отметим, что просветительские и образовательные действия могут сделать любой проект

более сильным постольку, поскольку он будет способствовать получению другими людьми, участниками социально ориентированной деятельности новых знаний, умений и навыков, важных для осуществления своей общественной деятельности.

И чем более разнятся условия для реализации тех или иных проектных моделей, тем более сложными и разветвленными могут оказаться просветительские действия. Например, для условий России разнообразие условий и обстоятельств столь велико на территории огромной страны, что особые образовательные и просветительские действия желательно предусматривать практически для каждого субъекта РФ. Не менее важными являются и межрегиональные проекты, связывающие деятельность специалистов и активистов из соседних субъектов России, что, несомненно способствует укреплению Федерации.

6. Создание институтов (служб, клубов, кружков, организаций).

С заметной частотой в социальных проектах присутствует такой компонент, как формирование какого-либо более или менее организационно закрепленного института. В то же время не менее сильным результатом и элементом является и создание менее формализованных сообществ и взаимосвязей, построенных не на основе относительно жестких правовых норм, коими являются

юридически оформленные объединения, а на базе неформально вырабатывающихся договоренностей, обыкновений. Такие сообщества вполне правомерно называть ростками «клубной культуры». Формирование подобных сообществ в качестве одного из планируемых результатов вполне может восприниматься в качестве разумного и удачного эффекта проекта.

Ожидаемые результаты проекта. Перечень ожидаемых результатов должен в значительной мере, если не полностью, соответствовать списку поставленных в проекте задач.

Собственно, именно поэтому, когда в задачах проекта значится нечто невнятное: проведение какого-то количества мероприятий (например, «оказание услуг» 100 представителям целевой группы, без детализации этих услуг) или фигурируют слова, которые сложно измерить или ощутить (скажем, такие, как «развитие» или «поддержка»), то и в качестве результата окажется «мероприятия проведены, оказаны услуги 100 представителям целевой группы» или «оказана поддержка». Однако из факта оказания услуги или поддержки чего-либо вовсе не следует, что от этого указанным получателям услуги, что называется, «полегчало». Ничего, кроме самого факта оказания услуги, из этого, как вы понимаете, не следует. Такая работа — совершенно бессмысленна. Усилия и

ресурсы затрачены, а результата не предъявлено. Это напоминает анекдот из армейской жизни: солдатам приказано «до обеда копать яму, а после обеда — ее закапывать». Ямы как не было, так и нет, но зато солдаты целый день были заняты. Абсурдность и контрпродуктивность подобного подхода очевидны.

Достаточно часто встречается и другая ситуация. В задачах проекта фигурирует все подряд: мероприятия, методы, текущая деятельность, а в ожидаемых результатах обозначены красивые эффекты. Но тогда неясно, а с чего, собственно, возникнут такие результаты, если они не фигурировали в виде задач? Ведь «после» не значит «вследствие». В общем, взаимное соответствие сформулированных задач и ожидаемых результатов представляет собой, можно сказать, неформальный императив для грамотно составленного проекта.

Реализация любого проекта должна иметь на выходе получение неких положительных изменений. Следовательно, при формулировании ожидаемых результатов проектировщик должен исходить из того, что в качестве таких результатов будет нечто, что можно охарактеризовать определенными словами, свидетельствующими о произошедших вследствие предпринятых в ходе реализации проекта действий изменениях в лучшую сторону.

Какие же слова (и содержащиеся в этих словах смыслы) будут свидетельствовать об успехе проекта? Перечислим некоторые, пожалуй, основные. *Улучшение, увеличение или сокращение* (во втором случае, если речь идет о характеристике какого-либо негативного явления или свойства), *укрепление или ослабление, наращивание или уменьшение*, а также любое другое изменение, поддающееся *количественному или качественному измерению или технологическому (или алгоритмическому) описанию*. Этому поможет проведение экспертиз методами сопоставления, критического пути, PERT, синектики (в больших и сложных проектах), мозгового штурма, морфологического анализа, задействования, инструментов ТРИЗ, опоры на предыдущий опыт.

Бюджет проекта. Бюджет проекта — это документ, содержащий целый ряд очень важных свойств.

Во-первых, бюджет — это основной финансовый документ, финансово-экономическое обоснование проекта. Без данного раздела не может обходиться ни один проект, и без этого раздела проекта на его реализацию никто не выделит средств.

Во-вторых, это экономическое выражение деятельности по проекту. Знакомясь с основными позициями бюджета, вполне можно «трансформировать» бюджетные позиции в конкретные проектные действия.

И только глядя на бюджет проекта, можно понять, насколько обоснован запрашиваемый у грантодателя (субсидиедателя) объем средств.

В-третьих, бюджет проекта — документ, детально разъясняющий все основные экономические составляющие проекта. Надо сказать, что, помимо непосредственно цифровых данных, бюджет обычно содержит и пояснения к нему. Такие пояснения (разумеется, если они составлены корректно и внятно) способствуют большей ясности в том, что происходит в проекте и насколько предлагаемое соответствует изложенному тексту.

В-четвертых, это и финансовый гид, помощник при реализации проекта. Бюджет и пояснения к нему позволяют «расшифровать» его положения, сделать бюджет более «рельефным», понятным для самих исполнителей.

Наконец, *в-пятых*, бюджет проекта — это неотъемлемый атрибут его прозрачности. Хорошо известно, что прозрачность — это свойство, позволяющее внушать доверие вашим партнерам. Это свойство полезно и для обеспечения эффективного внешнего контроля. В настоящее время в российской практике пока, к сожалению, не принято обеспечивать доступность информации о бюджете проектов, реализуемых за счет средств субсидий или грантов.

Хорошей подготовке бюджета поможет экспертиза, проведенная методами, используемыми при проведении аудита, а также метод заедействования.

Основными характеристиками бюджета проекта можно назвать обоснованность, логичность, точность и аккуратность вычислений, соразмерность масштабу проекта, соразмерность опыту исполнителя, эффективность расходов, создание эффекта социальной и экономической устойчивости. Рассмотрим указанные характеристики подробнее.

- ♦ **Обоснованность**

Важна реальность указанных цен и планируемых расходов. Зачастую проектанты склонны или указывать цены, которые заметно выше рыночных, или покупать технику и оборудование, либо вовсе не нужные в таком проекте, либо наиболее дорогие, которые вполне могли бы быть и скромнее. В этом смысле хорошей формирующейся практикой является публикация ссылок на конкретные товары, доступные для приобретения в сети Интернет.

- ♦ **Логичность** — взаимоувязанность с запланированными мероприятиями и иными действиями

Подобно тому, как логично должна быть описана содержательная часть проекта, ясной логикой должен обладать и бюджет проекта. Любая его позиция

должна иметь взаимосвязь с осуществляемыми по проекту действиями.

- ♦ Точность и аккуратность вычислений

Необходимы для того, чтобы составителям, которые одновременно являются и исполнителями проекта, было понятно и очевидно присутствие у них самих качеств, требуемых при выполнении любых действий, имеющих экономическую составляющую.

- ♦ Соразмерность масштабу проекта

Пожалуй, сомасштабность изложенного проектного замысла и бюджета проекта является одновременно одним из чувствительных и относительно тонких в применении индикаторов для понимания реалистичности и проработанности проекта. Лишь заметный опыт работы с проектными финансами позволяет определить, насколько запрашиваемые средства необходимы и достаточны (или же — избыточны) для достижения запланированной цели.

- ♦ Соразмерность опыту соискателя, исполнителя

Как уже говорилось ранее, здесь необходимо обратить внимание на два аспекта опыта — организационный и финансовый. Если подобного опыта у заявителя, подающего проект для получения финансовой поддержки, нет, грантодателю/субсидиедателю сложно рассчитывать на успех проекта. Собственно, и самой организации желательно браться за посильные задачи, используя для этих целей

«тактику расширяющегося шага», т.е. постепенно, от проекта к проекту наращивать масштабы и объемы финансирования продолжения своей проектной деятельности.

- ♦ Эффективность расходов

Желательно, чтобы расходы имели не только строго целевой характер, но и позволяли рассчитывать на получение запланированных заранее результатов, оказание предусмотренного социального воздействия при одновременном сохранении разумной экономичности. Повышение эффективности проекта также достигается путем более рачительного использования имеющихся ресурсов и привлечения ресурсов внешних.

- ♦ Создание эффекта социальной и экономической устойчивости

Устойчивость полученного в результате реализации проекта результата может быть определена на основе образования или формирования соответствующих инструментов или состояний, которые продолжают свое существование за пределами периода финансовой поддержки.

Наиболее удобная форма представления бюджета проекта — табличная. При этом современные компьютерные программные продукты позволяют сделать бюджет не только ясно представляемым, но и легко считываемым. Удобным инструментом для этого является программа *Microsoft Excel*, в которой табличные расчеты

могут производиться быстро по достаточно большому массиву взаимосвязанных бюджетных позиций. Однако до сих пор часто применяется и отображение бюджета через программу *MS Word*, что, конечно, заметно более громоздко с точки зрения уверенности в точности расчетов. Особенно если необходимо внесение изменений в бюджет проекта. Несколько упрощенно такая таблица в *MS Word* может выглядеть примерно так.

Таблица 1. Примерный бюджет социального проекта

Бюджет проекта

Статья расходов	Единицы измерений	Количество единиц	Стоимость единицы	Вклад Заявителя	Запрашиваемая сумма
1. Зарплата					
Штатный персонал					
Приглашенные специалисты					
Вклад добровольцев					
2. Транспортные расходы					
3. Командировочные расходы					
4. Расходы по проведению мероприятий					

5. Приобретаемое (арендуемое) оборудование					
6. Аренда помещений: офисных, для мероприятий					
7. Издательские расходы					
8. Банковские расходы					
9. Непредвиденные и другие расходы					
ИТОГО					

Кратко прокомментируем типичные разделы бюджета социального проекта.

♦ Зарплата (штатный персонал и приглашенные специалисты, но не добровольцы)

Оплата труда участников проекта — центральный элемент большинства бюджетов. Желательно, чтобы заявитель, уже при составлении бюджета, различал оплату труда штатного персонала (оплата практически всегда повременная) и оплату труда привлекаемых специалистов. Оплата привлекаемых специалистов может быть как повременной, скажем почасовая оплата (или оплата за проработанный день) за проведение семинаров или ведение конференции, так и сдельной (например, за подготовку доклада или материалов для публикации).

Разница между данными категориями оплачиваемых сотрудников, как правило, заключается и в исчислении налогов при оплате труда. В настоящее время

существуют разнообразные режимы налогообложения и начислений на фонд оплаты труда в зависимости от организационно-правовой формы и декларируемых видов осуществляемой грантополучателем (или получателем субсидии) деятельности, поэтому детально на этой позиции в данной книге останавливаться нет возможности.

Сами же размеры вознаграждения за труд (при использовании бюджетных грантовых или субсидируемых средств, во всяком случае) желательно примерно ориентировать на средние размеры оплаты труда соответствующих специалистов бюджетной сферы.

Как правило, расходы, которые могли бы быть «вознаграждением» добровольцев, хотя и могут быть в бюджете, но выплате не подлежат, иначе это уже нельзя назвать добровольчеством. При этом зачастую организаторы конкурсов по выдаче грантов или субсидий требуют достаточно точного указания на экономическую составляющую добровольческого вклада. В этом случае предположительно разумным выглядел бы расчет высококвалифицированного добровольческого вклада (бывает и такой), произведенного исходя из среднего уровня оплаты труда по конкретному региону по конкретной специальности. Если же добровольческий труд является неквалифицированным, то вполне приемлем уровень,

рассчитанный на основе принятого в данном субъекте РФ минимального размера оплаты труда.

- ♦ Транспортные расходы (поездки, перевозки)

Транспортные расходы могут быть включены в перечень требующих финансирования в случаях:

- участия в выездных мероприятиях персонала проекта или привлекаемых специалистов;

- осуществления значительного объема разъездной деятельности участников проекта (как правило, такие расходы грантодателя на себя не берут, хотя расходы на приобретение бензина могут быть оплачены);

- необходимости оплаты специального транспорта (например, по перемещению участников с проблемами опорно-двигательного аппарата).

Расчеты таких расходов приводятся, как правило, примерные, поскольку со временем вполне возможно изменение цен на те или иные билеты или горючее.

- ♦ Командировочные расходы: проезд, проживание, суточные (если таковые предусмотрены)

В ходе реализации проекта вполне возможна необходимость отправления специалистов в дальние командировки (в особенности это характерно для межрегиональных проектов, однако в ряде крупных регионов подобная необходимость расходов может возникнуть и при реализации регионального проекта). Данные расходы также

должны быть соотнесены с примерным уровнем цен на соответствующие услуги: транспортные или гостиничные, а также с размером средств, которые предусмотрены на компенсацию стоимости проживания (так называемые суточные командировочные расходы).

- Расходы по проведению мероприятий

Если проект предусматривает большой объем мероприятий (в особенности связанных с выездом участников мероприятий или приездом из других регионов), такие расходы должны быть прописаны детально.

Выезд участников за город (например, для проведения семинара) должен содержать в качестве расходов оплату транспорта (если считать, что участники сами не смогут добраться до места его проведения и обратно или не в состоянии оплатить такой проезд), проживания и питания в течение времени мероприятия. Правда, в случае с питанием участников нынешнее законодательство (точнее, правоприменительная практика, диктуемая налоговыми органами) выглядит несколько странно, можно даже сказать, «бесчеловечно»: как только расходы по питанию включаются в бюджет, они начинают восприниматься налоговыми органами как доход участника мероприятия. Абсурдность ситуации очевидна: человек не может обходиться без пищи, еда не может считаться доходом, она — средство для существования. Другое дело,

что необходимо устанавливать какие-то нормативы, как это, скажем, устанавливается для проживания.

Собственный, достаточно богатый опыт просветительской деятельности свидетельствует: такие удаленные от места жительства выезды оказываются значительно более эффективными, чем организация обучения в городе (в особенности в большом городе, где множество самых разнообразных дел зачастую не позволяет сосредоточиться на получении новых знаний, полноценно участвовать в мероприятии). Такой методический подход называют «обучением с погружением».

Как правило, существует и должна учитываться потребность участников в тех или иных материалах, оборудовании, письменных принадлежностях (ручки, блокноты, папки, бумага, бэджи).

- Приобретаемое (арендуемое) оборудование

С одной стороны, реализация проектов, как правило, требует приобретения некоего оборудования. Это могут быть и компьютеры, и множительная техника, факсимильные аппараты и другое.

Время от времени приходится сталкиваться с требованиями грантодателей, считающих невозможным приобретение на бюджетные средства дорогостоящего оборудования для небюджетных организаций. В этом случае в условиях конкурса это должно быть записано. Однако не

сомневаюсь, что подобный подход вовсе не самый эффективный. Оборудование все равно необходимо. Для выхода из этой ситуации грантодатель/субсидиедатель допускает возможность долгосрочной аренды техники. Вот здесь и возникает почва для нерациональных расходов, а то и для коррупции. Дело в том, что краткосрочная и долгосрочная аренда, в особенности при значительном количестве мероприятий, требующих применения техники, оказывается чуть ли не более дорогой, чем покупка техники. И тогда эти расходы все равно производятся, но выгоду в конечном итоге получает сторонняя организация, предоставившая арендуемое оборудование, а не исполнитель, который мог бы и дальше использовать приобретенное оборудование в социально значимых целях. А арендная плата становится подчас способом для прямого увода бюджетных денег из сферы финансового контроля.

Кстати, проблема контроля за целевым характером использования дорогостоящего оборудования в странах с устоявшейся проектной культурой решается следующим образом: организация, приобретающая дорогостоящее оборудование, обязана в течение некоторого периода времени (например, в течение гарантийного срока эксплуатации техники) присылать грантодателю краткий отчет об использовании оборудования в соответствующих выполненному проекту целях.

- ♦ Аренда помещений

Как правило, аренда офисных помещений представляет собой траты, осуществляемые самой организацией-заявителем. Проект как таковой не должен финансировать текущие расходы организации, непосредственно не относящиеся к проекту. Если, конечно, сотрудники проекта не имеют в качестве рабочего арендуемые помещения.

Поэтому аренда помещений, которые необходимы исполнителям проекта для проведения запланированных мероприятий, в основном — разовые расходы. Когда для выполнения проекта необходимо арендовать помещения на долгий срок, могут возникнуть вполне резонные вопросы: а как будет обеспечиваться устойчивость проекта после окончания срока аренды? кто будет финансировать эти расходы и почему грантодатель должен финансировать нечто вне временных рамок проекта?

- ♦ Канцелярские расходы и расходные материалы

Данные расходы, как правило, не являются значительными в структуре бюджета, однако без учета потребности в них деятельность в рамках проекта может оказаться под угрозой и потребовать фактически непредвиденных трат. Например, если в ходе подготовки проектных мероприятий необходимо размножение материалов или информирование, связанное с факсовыми или почтовыми отправлениями, то соответствующие

расходы желательно предусмотреть заранее. Бумага также является быстрорасходуемым материалом, даже при рачительном подходе.

- Издательские расходы

Так же как и в ряде вышерасположенных разделов, издательские расходы, с одной стороны, должны быть ориентированы на примерные или средние цены на услуги (в данном случае — полиграфические и иные издательские), оказываемые сторонними организациями. Если, естественно, исполнитель не собирается самостоятельно размножать или печатать выпускаемую по проекту продукцию на имеющейся у него множительной технике.

Помимо данного соображения, необходимо трезво оценивать и реальную потребность в выпускаемой полиграфической продукции — чтобы не захламлять помещения никому не нужной «макулатурой». С очевидно завышенными запросами в этой части приходится сталкиваться постоянно. В настоящее время складывается практика, когда публикации проекта осуществляются в электронном виде. Предположительно в данном случае приемлем комбинированный подход, предусматривающий наличие и относительно небольшого тиража «твёрдой копии», и выпуска какого-то количества электронной версии — на электронных носителях.

Есть еще один аспект, который должен быть учтен заявителем, — сочетание «цены и качества». Авторам знакомы многочисленные случаи очень красивого оформления совершенно бессодержательных материалов и, наоборот, крайне востребованная литература выходит подчас в неудобочитаемом виде, мелким шрифтом и на бросовой бумаге. В первом случае продукт просто никому не нужен, во втором — пользоваться им бывает, мягко говоря, не очень удобно.

- ♦ Банковские расходы

Это расходы по осуществлению банковских операций со средствами организации, получившей субсидию/грант, в том числе полученными по проекту. Как правило, указанные расходы невелики, но о них не стоит забывать.

- ♦ Непредвиденные и другие расходы

В целом ряде случаев данные расходы могут оказаться необходимыми (например, удорожание какой-либо техники или оказываемых в ходе реализации проекта сторонними организациями услуг, например гостиничных или транспортных). Обычно объем таких зарезервированных средств не превышает 5% от общего объема финансирования. Отсутствие же такой статьи расходов делает бюджет проекта менее гибким, не очень приспособленным к различным обстоятельствам, возникающим уже после утверждения бюджета

проекта. В этом случае финансирующая организация, как правило, допускает возможность переброски незначительных объемов средств из одной статьи бюджета в другую, подчас такая переброска может происходить при простом уведомлении финансирующей организации.

Практическая работа позволит специалистам, осваивающим начала проектной культуры, постепенно разобратся с данным разделом, который по праву считается одним из самых сложных. Полезным в этом смысле является освоение программы *Microsoft Excel*, позволяющей путем несложных операций сделать составление бюджета делом неутомительным, а бюджетную таблицу — легко пересчитываемой, в зависимости от изменения того или иного ее параметра³⁴.

Приложения к проекту. Как правило, приложения проекта представляют собой различные материалы, которые могут свидетельствовать о способности организации выполнить представляемый проект.

Во-первых, прилагаться могут разнообразные рекомендательные письма, подписанные руководителями

³⁴ В данной работе практически невозможно освещение темы, связанной с применением такого, безусловно, важного инструмента проектной работы, как компьютерные программы, напрямую предназначенные для проектирования, например *MS Project*.

субъекта РФ, города, профильного ведомства или авторитетными специалистами в области представленного проекта.

Во-вторых, в приложения можно поместить краткую информацию о привлекаемых в проект специалистах. Это позволит при оценке проекта дополнительно и более обоснованно судить о реальности выполнения работ и оказания тех или иных услуг, которые в нем предусмотрены. Естественно, резюме специалистов должно характеризовать их способность исполнять отводимую им в проекте роль.

В-третьих, в приложении может содержаться информация об организации-заявителе: публикации в прессе, копии дипломов или других знаков отличия, что подтверждает наличие опыта по реализации подобных проектов или проектов, имеющих примерно такой же либо хотя бы сопоставимый уровень финансирования и/или организационных усилий. Многолетний опыт проектной деятельности и проведения экспертиз проектных заявок позволяет сделать вывод о том, что если такого опыта у организации-заявителя нет, то вряд ли можно быть уверенным в том, что она сможет успешно справиться со сложными задачами.

§ 2. Принятие решения о поддержке проекта

Вводные замечания. Принятие решения о поддержке проекта организацией, являющейся грантодателем или субсидиодателем, или оператором, распределяющим средства, выделенные для предоставления в виде грантов или субсидий на конкурсной основе, не является каким-либо отдельным периодом в жизненном цикле проекта. Фактически вопрос о финансовой поддержке или неподдержке решается в рамках предпроектного периода, поскольку без финансовой поддержки в виде грантов или субсидий многие социальные проекты так и не смогут выйти из предпроектного периода. Примем во внимание, что для многих некоммерческих организаций гранты и/или субсидии являются чуть не единственным источником финансирования реализуемых ими социальных проектов. В силу этого представляется важным остановиться на этом специально.

Экспертиза и оценка при принятии решения о поддержке проекта. Обычно пишут и говорят об оценке социальных проектов в связи с распределением грантов и субсидий. Об экспертах, осуществляющих оценку социальных проектов, также говорят, но имеют в виду, по сути, оценщиков социальных проектов. Между тем, как уже

было показано, существует разница между оценочной деятельностью и экспертизой.

Экспертиза играет весьма существенную роль в оценивании социальных проектов, сохраняя свою самостоятельность как вида деятельности и располагая своими собственными методами. Основная сфера применения оценки как инструмента для управления той или иной сферой деятельности — это, за редкими исключениями, изложение возможных сценариев и экспертиза заявочных документов в конкурсах социальных проектов, а также иных предварительных документов, касающихся проектного режима осуществления политики, и самих программ и проектов.

В ходе экспертизы при оценивании социальных проектов на предмет выделения грантов и субсидий чаще всего используется метод сопоставления. Для удобства работы экспертов-оценщиков, как правило, заранее готовятся оценочные листы. Такие оценочные листы могут различаться по объему от конкурса к конкурсу в зависимости от решения органа, отвечающего за выделение грантов или субсидий, но в рамках одного и того же конкурса все оценочные листы, естественно, одинаковы. Наименьший по объему оценочный лист занимает менее полстраницы формата А4, в то время как наибольший охватывает не один десяток страниц того же формата.

Эксперт в любом случае должен сопоставить параметры и данные проекта с условиями конкурса, а оценочный лист позволяет это сделать наиболее быстро, помогая эксперту не забыть какие-либо из параметров. Итак, метод сопоставления — практически самый распространенный метод проведения экспертизы социальных проектов, представленных на конкурс в надежде получить поддержку в виде гранта или субсидии.

Наряду с методом сопоставления эксперт также может пользоваться, в зависимости от характера проекта, методом задействия и социотехническим анализом.

В ходе экспертизы бюджета социального проекта обычно пользуются методами, характерными для проведения аудита, хотя для экспертизы привлекаются обычно не все такие методы.

§ 3. Реализация проекта

Значимость периода реализации проекта. После предпроектного периода идет *период реализации проекта*. Данный период характеризуется также наибольшими усилиями, прилагаемыми исполнителями проекта, интенсивностью деятельности, затратой наибольшей части ресурсов. В данном периоде заключаются все

необходимые для осуществления проекта договоры (в том числе и договор [или договоры] гранта, если проект полностью или частично финансируется за счет средств гранта), полностью вводится в действие система управления проектом, в том числе и средства коммуникации участников проекта, организуется оперативное планирование работ, производится наибольший объем всех работ, предусмотренных проектом, устанавливается система сбора информации для контроля хода работ.

Управление проектом и экспертиза. Управление проектом является, с одной стороны, достаточно самостоятельным и, несомненно, чрезвычайно важным аспектом проектной деятельности. С другой стороны, управление проектом можно назвать и некоей системой действий:

— базирующихся на хорошем знании ситуации с конкретной целевой группой и ее проблемами, в той части социального пространства, которое будет подвержено проектной попытке поиска лучших решений и изменений к лучшему;

— основанных на тщательной предварительной подготовке к реализации проекта и предусматривающих ясное и точное целеполагание и постановку задач, планирование мероприятий, подбор требуемых кадров и обеспечение иными необходимыми для работы ресурсами;

— требующих хорошего уровня знаний о происходящих в рамках проекта событиях и складывающихся обстоятельствах как внутри управляемой проектной системы, так и внешних, оказывающих существенное влияние на его выполнение, и высокой и конструктивной управленческой чувствительности ко всему, происходящему в конкретном проекте;

— способствующих оперативному и аккуратному исправлению возникающих значительных отклонений от первоначальных планов и допускаемых ошибок (которые конечно же неизбежны), фиксации, закреплению и развитию встречающихся на пути проекта успехов и удач;

— направленных на развитие партнерского сотрудничества всех участников реализуемого проекта, в сфере самого проекта и со внешними по отношению к проекту структурами и субъектами — для повышения качества его реализации.

Таким образом, качество управления проектом во многом основано на ясном понимании совокупности имеющихся в распоряжении менеджмента ресурсов, чувствительности к происходящим в рамках проекта и, до некоторой степени за его пределами, событий и на способности организовать и, при необходимости, оперативно корректировать деятельность и взаимодействие участников проекта.

При этом нужен мониторинг деятельности по таким критериям, как ход работ и их темпы, качество производимых работ, соблюдение установленных сроков, соблюдение установленных нормативов финансирования и использования иных ресурсов. Необходимо также учитывать экономию средств, если, конечно, она достигнута без ущерба для качества результатов реализации проекта. Вместе с тем могут быть задействованы имеющиеся резервы, если это обусловлено непредвиденными ранее обстоятельствами. Все вышеуказанные позиции имеют высокую значимость и с точки зрения необходимости осуществления мониторинга и оценки эффективности реализуемого проекта.

С целью проведения мониторинга проекта в ходе его реализации, оценки отдельных его аспектов проводится экспертиза с применением методов критического пути, PERT, Закона (Принципа) Парето, ABC-анализа, проб и ошибок, морфологического анализа, задействования, социотехнического анализа, инструментария ТРИЗ.

Условия для успеха в управлении социальным проектом. Управление проектом представляется ключевой, важнейшей составляющей его успеха. Именно здесь возникает (и зачастую, к сожалению, исчезает) возможность сделать так, чтобы по окончании проекта не приходилось в который раз, в качестве самооправдания,

использовать выражение В. Черномырдина, ставшее в наши дни печально крылатым: «Хотели как лучше, а получилось — как всегда». И в то же время с точки зрения социально-проектной деятельности наблюдение, анализ и экспертиза подготовки и реализации управленческих действий позволяют создать достаточно точное представление о качестве управления, о реалистичности и достижимости запланированных целей и выполнимости задач, правильности выбранных направлений и подготовленности и обеспеченности проводимых мероприятий, корректности и точности предварительного финансового планирования.

Обратим внимание на несколько аспектов управления проектом, которые можно назвать наиболее важными.

1. Качественное планирование

Помимо значимости предварительного планирования, осуществляемого при написании проекта, важной составляющей успешного проекта остается планирование при непосредственной подготовке к его выполнению и в процессе реализации. Такое планирование возможно благодаря проведению экспертиз с использованием таких методов, как морфологический анализ, метод критического пути, PERT. Существенными элементами рассматриваемого планирования можно назвать следующие.

1.1. Планирование ресурсов

Подобно тому, как в ходе разработки проекта мы отмечали многообразие ресурсов, потенциально доступных для использования, так и на этой стадии проекта необходимо произвести «ревизию», уточнение имеющихся для выполнения проекта ресурсов. И, что важнее, не просто составить их перечень, но и определить, в каком месте проекта, в какой временной его точке, данный ресурс потребуется, в каком объеме и в каком качестве. Для планирования ресурсов полезно провести экспертизу по методу задействования. А в отношении финансовых ресурсов можно использовать также методы, характерные для аудита.

Здесь возникает еще одна текущая задача, которую необходимо решать, — оптимизация наличных ресурсов. Необходимо иметь в виду, что в том или ином конкретном проектном действии нужны не все, а вполне определенные ресурсы. Например, при проведении семинаров требуются финансовые ресурсы для оплаты стоимости аренды зала и, если мероприятие выездное, то и оплаты расходов на проживание и питание участников. Если же в мероприятии участвуют представители бюджетных учреждений, необходимы добровольческие ресурсы: обеспечение приглашения того или иного сотрудника (добровольческие усилия по обзвону или даже просто электронной рассылке

приглашений) или административные (направление сотрудника на мероприятие распоряжением его начальства). Следовательно, необходимо осуществить планирование использования привлеченных ресурсов с учетом ранее предусмотренных действий.

1.2. Планирование действий и событий

Планирование предстоящих действий и событий вполне может оформляться так же, как и в процессе написания проекта, т.е. на основании диаграммы Ганта (как уже отмечалось, частного случая морфологического анализа), которая используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту и является одним из удобных методов планирования. Только в этом случае необходимо произвести изменение «масштаба» планирования, сделать эту диаграмму более детализированной.

В начале работы над проектом достаточно было определить, в какой его временной точке произойдет то или иное событие, мероприятие. Теперь же актуальным становится текущее планирование самого мероприятия. Например, если готовится межрегиональная или международная конференция, то следует своевременно предусмотреть осуществление целого комплекса содержательных и процедурных действий: подготовка списка приглашаемых, приглашение выступающих и участников, согласование с ними темы выступления и, возможно,

получение от них тезисов доклада, подготовка и публикация материалов, выделение соразмерных количеству участников и формату конференции помещений, бронирование и оплата гостиничных мест, обеспечение трансфера участников (доставки до места проведения мероприятия и обратно) и размещения, составление программы, формирование тех или иных групп внутри мероприятия, определение потребностей в человеческих ресурсах для должного выполнения всех организационных действий и многое другое.

Если на подготовительном этапе нам важно было определить, какие средства понадобятся для оплаты труда привлекаемых специалистов или сколько нам потребуется добровольцев для выполнения всех действий проекта, то теперь следует распределить наши расходы адекватно происходящим событиям по всей временной и деятельностной линейке проекта.

Например, если в течение проекта запланирована ежемесячная оплата труда привлеченного бухгалтера или сдельная оплата, скажем, услуг консультанта или тренера, ведущего семинар, то и распределение средств, выделяемых на это, должно быть произведено и учтено в финансовом плане проекта заблаговременно. Равно как и привлечение и распределение обязанностей добровольных помощников для проведения, например, какого-то

массового мероприятия необходимо планировать и обеспечивать заранее.

1.3. Предварительная оценка рисков и их влияния

В отличие от аналогичной оценки, производимой на стадии подготовки проекта, оценка рисков и их возможного влияния на результативность проекта в начале и в течение проекта также обращена на непосредственные действия и события, предусмотренные в нем.

Таблица 2. Оценка рисков в проекте

Наименование фактора риска	Возможность возникновения риска / мера влияния на проект	Высокая	Средняя	Низкая
Неблагоприятные изменения в законодательстве об НКО*	Сильное		+	
	Среднее			
	Слабое			
Риски отказов приглашаемых экспертов	Сильное			
	Среднее			+
	Слабое			

* Обозначенный фактор риска приведен условно, хотя в настоящее время такие изменения зачастую и происходят, и не учитывать их неразумно.

Очевидно, что данная классификация позволяет быстро сформировать перечень наиболее существенных рисков, отделив значимые факторы от менее значимых.

И в дальнейшем большее внимание, разумеется, следует уделять тем факторам, которые в вышеприведенной таблице занимают место, располагающееся слева вверху. Одновременно с этим методологический подход, основанный на использовании «свернутой», сконцентрированно отображаемой информации, делает выполнение достаточно трудоемких аналитических действий занятием, не только посильным для относительно небольших коллективов, но и творчески интересным.

2. Высокая чувствительность (прозрачность и открытость системы управления, насыщенность необходимой информацией, оперативность реагирования на события и действия)

Сложно ожидать эффективности от проекта (да и от проектной деятельности организации в целом), в котором его участникам не известны по крайней мере основные сведения о реализующемся проекте. Любой проект можно, с известной долей условности, представить в виде «маленькой жизни», прожитой выполняющим его коллективом. И конечно, плохо, когда в этой «жизни» «правая рука не ведает, что творит левая». Опасность нескоординированности влечет за собой не только разбалансировку тех или иных действий и деятельности в целом, но и снижение степени доверия членов единого коллектива друг к другу, так называемое сокращение

радиуса внутриорганизационного доверия, что негативно сказывается на сплоченности всего коллектива в будущем, мотивации к работе.

Поэтому в рамках любого реализуемого проекта должны существовать и по возможности безотказно действовать инструменты оперативного реагирования и выработки требуемых для нужд выполнения проектов решений. Такими инструментами выступают, как правило, регулярные встречи (очные либо виртуальные) участников проекта или иные коммуникационные процедуры, позволяющие обеспечить беспрепятственное получение, обмен, обработку информации, выработку согласованной позиции и распространение получаемой информации.

В случае реализации крупномасштабного проекта, предусматривающего большую удаленность тех или иных исполнителей и/или значительную разветвленность складывающихся взаимосвязей участников, создание информационной сети, позволяющей использовать методы динамичной дистанционной коммуникации, оказывается действием, более чем необходимым, практически определяющим возможность адекватного оперативного и, во многом вследствие этого — эффективного, управления. В этом случае наиболее разумными коммуникационными мероприятиями становятся «телеконференции» в системе *Skype*, вебинары или иные аналогичные им действия.

3. Высокая степень интерактивности, включение возможно большего количества субъектов проекта для участия в нем и субъект-субъектное взаимодействие

Связующим «материалом» успешности управления проектом является выстраивание партнерства его участников, их возможно более активное участие в процессе его разработки, выполнения и осуществления внутреннего контроля деятельности. Совместное планирование действий и оценка работы, открытое и дружественно откровенное обсуждение тех или иных аспектов, проблем и достижений, выстраивание системы уважительных отношений, своевременность и конструктивный характер обсуждения возникающих проблем и вынесения одобренных совместно решений — все это способно:

- сделать сам проект понятным для его участников (куда движемся, почему и как осуществляются те или иные действия, каким образом достичь желаемых результатов и цели);

- помочь выстроить сплоченную команду единомышленников, готовую к реализации проекта и дальнейшей совместной деятельности;

- обеспечить итоговую результативность и конечный успех данного проекта.

4. Нацеленность проекта на достижение позитивного и устойчивого социального результата

Перечисленные ранее три свойства (качественное планирование проекта, обеспечение его высокой чувствительности в ходе реализации и насыщенная интерактивность взаимодействия участников) позволяют рассчитывать на нацеленность проекта на получение наилучших результатов, подчас даже сверх запланированных первоначально ожиданий.

Так, например, в конце 2009 г. в Москве авторами настоящего пособия был реализован проект, содержащий в качестве основного действия проведение 74-часового учебного курса по подготовке специалистов в области оценки социальных проектов и программ. В качестве значимых итогов курса было получено несколько результатов, хотя и предполагавшихся, но именно таким образом не сформулированных в качестве первоначально ожидаемых. Остановимся на них.

Во-первых, в ходе проекта (цикла обучающих семинаров) выявилась очень важная составляющая нынешнего содержания обучения представителей неправительственных НКО основам социального проектирования. До настоящего времени такая подготовка в городе Москве осуществлялась только в области **написания проектов**. Вместе с тем целый ряд серьезных

недоработок и дефектов был обнаружен и в процессе управления выполняемыми проектами, и в процедурах обеспечения возможности мониторинга со стороны контролирующих организаций, а также в части оформления итоговых результатов выполненных проектов.

Таким образом, представляется высокозначимой задача существенного тематического расширения обучения организаций, выполняющих проекты. Такое обучение должно затронуть вышеперечисленные вопросы управления проектами, обеспечение должного оформления проводимых мероприятий и итогов выполненных проектов, их обязательного внешнего мониторингового и экспертно-аналитического сопровождения. Еще более актуальным данное направление обучения является для органов государственной власти федерального и регионального уровней и органов местного самоуправления.

Во-вторых, в процессе обучения его организаторами была предусмотрена возможность участия слушателей в выработке мнений по организационному, документальному и другим аспектам проведения конкурсов социально значимых проектов, осуществления мониторинга реализации и оценки эффективности их выполнения, а также предложений по совершенствованию названных выше процедур и форм. Практически каждое из предлагавшихся заданий сопровождалось просьбой к участникам

сформулировать свои предложения по возможным, с их точки зрения, соответствующим улучшениям. Помимо этого, с указанной целью в программе семинара был выделен некоторый временной отрезок, в течение которого слушатели в режиме круглого стола сформулировали такие предложения. В результате комплекс их предложений был совместно составлен и передан в Комитет общественных связей города Москвы.

Некоторые из сформулированных предложений были практически тут же учтены при подготовке материалов и условий очередного конкурса социальных проектов, объявленного Комитетом для неправительственных некоммерческих организаций города Москвы в начале 2010 г.

Таким образом, непосредственные результаты проекта стали и его эффектом, влияющим на качество управления процессами в социальной сфере.

В-третьих, в процессе осуществления обучающего курса среди его участников возникла инициатива по созданию «Клуба экспертов-оценщиков», что также может быть признано важной инициативой, способствующей успешному процессу формирования, становления и развития в городе Москве сообщества таких специалистов.

Аналогичная инициатива, только уже в масштабах страны, появилась и у специалистов, проходивших обучение в рамках общероссийского проекта

Национальной ассоциации благотворительных организаций «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», осуществлявшегося в восьми федеральных округах для специалистов из социально ориентированных НКО в 2014 г.

Кроме того, формирование таких сообществ является очевидным составляющим элементом приращения *социального капитала* НКО-сообщества и общества в целом, что вполне правомерно считать основной задачей, решение которой определяет его успешное и устойчивое *социальное развитие*.

Стадийность периода реализации. В этом периоде, в зависимости от содержания и характера проекта и плана его выполнения, можно выделить несколько стадий. Однако стадийность данного периода жизненного цикла проекта носит в основном индивидуальный характер и может заметно различаться от проекта к проекту. При этом на каждой стадии периода реализации проекта может проводиться экспертиза с целью промежуточной оценки эффективности в зависимости от потребностей исполнителей проекта, наличия у них необходимых для этого сил и средств, а также их готовности. Методы, применяемые в ходе такой экспертизы, также зависят от целей проведения экспертизы и возможностей привлечения соответствующих экспертов. По результатам

промежуточной оценки эффективности проекта его реализация может корректироваться.

§ 4. Завершение проекта

Завершающий период. После периода реализации проекта наступает *период завершения проекта*. В течение указанного периода организуются заключительные мероприятия, проводится экспертиза с целью итогового оценивания эффективности проекта и при необходимости составляются содержательный и финансовый отчеты. Именно в этот период можно вынести суждение об успешности или неуспешности проекта, сделать выводы на будущее. Вместе с тем нельзя забывать, что и этот период требует оперативного планирования. Если предполагается, что после завершения проекта его результатами будет еще кто-то пользоваться, то в период завершения производится подготовка кадров, которые смогут эффективно применить результаты проекта, а также разрабатывается необходимая для должного применения указанных результатов документация и литература. В конце данного периода расформировывается проектная команда.

Экспертиза для оценки проекта. Следует отметить, что актуальность формирования системы экспертизы

с целью осуществления контроля всей деятельностью «линейки» любого проекта или программы, начиная от анализа и оценки проблем в текущей реальности и потребностей соответствующих целевых групп и заканчивая оценкой влияния и последствия (или, иными словами, оценкой воздействия на соответствующий сектор общественной жизни или конкретную целевую группу), для любой сферы деятельности, и в особенности для социальной сферы, остается в настоящее время столь же, если не более острой.

Стоит предварительно оговориться, что само по себе понятие оценки желательно воспринимать и с точки зрения возможности взгляда интересующегося «контролера» на предмет оценивания с различных позиций.

Как представляется, возможен контроль внутренних, в виде:

- *самооценки;*
- *внутренней оценки.*

В первом случае оценочные действия осуществляются самими исполнителями проекта, которые таким образом пытаются различными способами и на основе самостоятельно выбранных критериев, индикаторов и показателей охарактеризовать свою собственную деятельность.

Во втором случае оценка хотя и осуществляется внутриорганизационно, но проводится акторами,

непосредственно не участвующими в реализации данного конкретного проекта. В этой ситуации, в отличие от самооценки, в проекте могут быть предусмотрены не только собственные ресурсы исполнителей, но и какие-то средства на необходимые трудозатраты привлекаемых для проведения оценки своих сотрудников.

В качестве наиболее простого инструмента для проведения такого скрининг-оценивания может быть предложен набор вопросов, с помощью которых руководство проекта может получить достаточный объем информации о качествах проекта. Приведем пример подобной анкеты.

***Примерная анкета для проведения
внутреннего мониторинга***

Наблюдаемые характеристики проекта (10-балльная шкала)

1. Чувствительность

☐ 1.1. Информационная насыщенность и обеспеченность

☐ 1.2. Реагирование на события и обращения (оперативность, скоординированность, содержательность (нацеленность на разрешение проблемы))

☐ 1.3. Разделение функций & полномочий

☐ 1.4. Сеть и ее развитие (горизонтальная & вертикальная оперативная коммуникация)

- ☐ 1.5. Обратная связь от благополучателей
- 2. Нацеленность на разрешение возникающих проблем
 - ☐ 2.1. Юридическое, информационное (или другое) обеспечение действий для клиентов
 - ☐ 2.2. Логичность и обоснованность действий (в том числе мероприятий и мер)
 - ☐ 2.3. Достижение результатов (снижение нуждаемости в помощи, удовлетворенность)
 - ☐ 2.4. Контроль результативности
- 3. Вовлечение самих благополучателей в решение своих проблем
 - ☐ 3.1. Помощь в организации обратной связи
 - ☐ 3.2. Участие благополучателей в работе сети
 - ☐ 3.3. Помощь благополучателей другим благополучателям
 - ☐ 3.4. Результаты самоорганизации благополучателей (создание групп, сетей, организаций)
- 4. Выработка механизмов обеспечения устойчивости
 - ☐ 4.1. Расширение и укрепление сети (приглашение на семинары других регионов, вовлечение их в проект)
 - ☐ 4.2. Создание, апробация и методическое описание новых технологий для работы в проекте и теме (методы & методики)
 - ☐ 4.3. Рекрутинг (вовлечение активистов, родителей)

○ 4.4. Фандрайзинг (дополнительные ресурсы для проекта, для организации и для сети)

Учитывая наши знания о «жизненном цикле проекта», экспертиза применение допустимо в любой его точке — от оценивания потребностей до установления эффектов последствий.

Помимо внутреннего контроля, разумеется, является целесообразным и может использоваться контроль внешний, который также имеет смысл разделить на:

- *внешний связанный;*
- *внешний независимый.*

Связанным внешним контролем можно назвать контроль, осуществляемый нанимаемыми организацией внешними специалистами, или контроль вышестоящей организации — в системе государственного либо муниципального управления.

Независимый внешний контроль в большинстве случаев обеспечивается путем привлечения к действиям по мониторингу, оценке либо другим контрольным мероприятиям на конкурсной или другой основе независимо от оценщика, группы экспертов-оценщиков или специализированной организации, занимающейся оценочной деятельностью.

Устойчивость проекта. Следует отметить, что положительные изменения в состоянии социальной системы,

которые произошли в результате реализации того или иного проекта, продолжают существовать и после завершения проекта, и даже более того — такие изменения стимулируют дальнейшее развитие социальной системы, т.е. стимулируют новые позитивные изменения в системе. Проекты, имеющие воздействие на развитие социальной системы и после их завершения, являются устойчивыми. При этом устойчивость представляет собой одну из важных характеристик проекта, осуществляемого в социальной жизни. Меры, способствующие устойчивости, можно и нужно планировать еще во время разработки проекта, надо стремиться к устойчивости и в ходе реализации проекта.

ГЛАВА IV

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА: ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА

§ 1. Прогнозирование эффективности и итоговая эффективность проекта

Понятие эффективности. Слово «эффективность» происходит от латинского слова *effectus*, что переводится как «исполнение», «действие». *Под эффективностью понимают соотношение величины результата и величины затрат на его достижение.* Это понятие — универсально, оно может использоваться в любой сфере человеческой деятельности, но обе соотносимые переменные — величина результата и величина затрат — должны выражаться в сопоставимых и соизмеримых единицах. В то же время совсем необязательно, чтобы указанные величины измерялись в одних и тех же единицах. Например, экономичность в качестве эффективности двигателя может измеряться в единицах топлива

(к примеру, в литрах или галлонах) на единицу пути (в частности, один, десять, сто километров или миль). Чем больше величина результата и меньше величина затрат, тем выше (больше) эффективность.

Исходя из определения эффективности вообще, под эффективностью социального проекта следует понимать соотношение величины достигнутого улучшения ситуации или устранения негативного эффекта и понесенных ради этого материальных и нематериальных затрат. Сказать, высока ли эффективность реализованного социального проекта, можно только при наличии нескольких одинаковых социальных проектов, в отношении которых можно провести экспертизу с применением метода сопоставления. При этом сопоставлять надо также и сопутствующие обстоятельства (например, удаленность мест, в которых проводились такие проекты). Если же социальный проект единичен, то трудно дать оценку эффективности его реализации, и для экспертизы может быть использован только метод интуиции, а он, как уже говорилось, не дает точных и однозначных доказательств.

Впрочем, сфера, в которой осуществляются социальные проекты, такова, что стремление получить сиюминутную выгоду чревато в долгосрочной перспективе гораздо более существенными затратами сил и средств на исправление ситуации. Случается, что социальная

проблема должна быть разрешена, несмотря на затраты усилий и средств. Конечно, все это не означает, что об эффективности социальных проектов не стоит задумываться, но подходы к эффективности в социальной сфере не могут быть линейными и упрощенными.

Существуют также разные представления об улучшении ситуации. Так, по В. Парето, улучшением является уже такое изменение, которое некоторым (хотя бы одному) принесло пользу без ухудшения состояния других.

Оптимальность, по В. Парето, — это такое состояние некоторой системы, при котором значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без ухудшения других. Фактически в состоянии оптимальности, по В. Парето, и достигается эффективность.

Планирование и прогнозирование эффективности социального проекта. Трудно представить себе какую-либо разумную и обоснованную стратегию или построенную на ее основе программу или проект без достаточно полного и ясного представления о потребностях целевой группы, в отношении которой планируются действия, или состоянии проблемы, для которой будет осуществляться поиск решений. Выражаясь образно, прежде чем начинать что-либо предпринимать, желательно иметь ясное представление о том, «где мы

находимся», в каком состоянии находится объект дальнейших изменений, в чем этот объект нуждается с точки зрения возможных изменений. В ситуациях предстоящей масштабной работы в странах с высоким уровнем проектной культуры принято осуществлять специальные проекты, нацеленные на выявление тех самых потребностей (*needs assessment project*³⁵).

Вслед за этим наступает этап выработки и оценки текста проекта. Надо сказать, что и здесь возможна, и даже желательна, дополнительная работа по экспертизе ради оценки текста с целью его оптимизации до того момента, когда он станет объектом внешнего экспертного оценивания. Собственный значительный опыт написания большого количества проектных текстов свидетельствует, что в процессе изложения проектной идеи, необходимого структурирования — на описание проблемы, выработку формулировок цели и задач, описание действий по проекту даже очень опытный специалист наверняка совершает какие-то ошибки, что-то упускает, может не заметить очевидные несуразности или нелогичность в обосновании тех или иных позиций проекта и его бюджета. Поэтому при подготовке текстов значимым можно назвать этап привлечения «свежей головы» — внимательного читателя, желательно специалиста, находящегося

³⁵ Пер. с англ. — проект по осуществлению оценки потребностей.

«в теме», знакомого с направлением работы, предусматриваемой по проекту, но не участвующего в написании текста. Такая дружеская экспертиза способна предотвратить возникновение очевидных промахов в тексте, равно как и позволяет авторам лучше самим понять то, что они описали в проектном тексте.

Элементы, определяющие эффективность социального проекта. Представляется важным сформулировать три неотъемлемых элемента (или, иными словами, три основных, ключевых свойства) любого проекта, претендующих на то, чтобы быть названными эффективными.

Первый элемент — возможно более глубокий уровень профилактики (движение от следствий проблем к самим проблемам и воздействие на них). Чем глубже мы продвигаемся от событий к их причинам, тем более значимые, краеугольные проблемы и на более ранней стадии их возникновения и существования мы затрагиваем. Такой подход, полагаем, можно охарактеризовать как *принцип опоры на ценности*.

Второй элемент — направленность действия на выработку у целевой группы способности к последующему самообеспечению. Необходимо таким образом выстраивать все действия по проекту, чтобы основная группа получателей услуг не становилась вечным иждивенцем,

«нахлебником», а обрела в итоге способность в дальнейшем самостоятельно, автономно справляться со своими проблемами и обходиться без посторонней помощи. Такой элемент можно назвать *принципом нацеленности на социальное развитие*. Очень важным условием, способствующим реализации данного принципа, является повышение чувствительности при работе с представителями «целевой группы». Изменение самочувствия той проблемной группы, которой мы стараемся помочь в преодолении трудной жизненной ситуации, является ключевой характеристикой, за которой необходимо непрерывное наблюдение в течение всего периода проектной работы.

Наконец, *третий элемент* — вовлечение представителей самой целевой группы в работу с ними. Целевая группа должна становиться не пассивным благоприобретателем, *объектом воздействия* специалистов проекта, а активным действующим лицом, вовлеченным в сам процесс реализации проекта, *субъектом взаимодействия*. Этот элемент можно назвать *принципом интерактивного партнерского взаимодействия*.

Проблемы экспертизы при оценивании эффективности проектов. В современной России имеются хотя и многочисленные, но разрозненные источники информации, есть отдельные институты и даже части того или

инного сектора публичной активности, которые используют в своей инструментальной оценочной деятельности. Например, Счетная палата Российской Федерации лишь недавно озаботилась созданием такого, безусловно, необходимого стандарта своей деятельности, как аудит эффективности³⁶, и разработала указанный стандарт³⁷, который, впрочем без каких-либо объяснений, затем был изъят (примерно в 2012 г.) с сайта Счетной палаты.

Что касается федеральных государственных программ, то, по словам Председателя Счетной палаты Российской Федерации Т.А. Голиковой в интервью от 27 июля 2016 г., «программный бюджет не состоялся»³⁸. Далее в том же интервью она пояснила: «В 2014 году из 1704 показателей госпрограмм были исполнены 979. Оценка степени эффективности госпрограмм за 2014 год была осуществлена Минэкономразвития на основе простых показателей: степень достижения целевых показателей (среднее арифметическое степени достижения планового значения

³⁶ См.: Доклад «О методологическом обеспечении деятельности Счетной палаты Российской Федерации. URL: http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/metod_obespech-tree_files-fl-46.pdf

³⁷ URL: http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/sfk104-tree_files-fl-225.pdf (<http://www.ach.gov.ru/ru/expert/material/?id=353>)

³⁸ URL: https://rns.online/interviews/Tatyana-Golikova-o-zaprosena-sotsialnuyu-spravedlivost-2016-07-27/?track=page_promo_interview

показателя госпрограммы), реализация контрольных событий (отношение количества наступивших контрольных событий в 2014 году к количеству запланированных) и уровень кассового исполнения расходов федерального бюджета. При этом Минэкономразвития оценивало степень достижения показателей по всем показателям, не учитывая, что часть не была выполнена в 2014 году, по ряду показателей — в отсутствие данных официальной статистики в качестве фактических учитывались плановые значения. Очевидно, что при таком подходе рассчитывать на качественную оценку не приходилось. Анализируя исполнение бюджета и госпрограмм за 2014 год, мы провели свою оценку качества реализации мероприятий и контрольных событий 32 госпрограмм. По ее результатам средний уровень эффективности показали три госпрограммы, низкий — 17 и не подлежали оценке 12, так как у них доля показателей, не имевших фактического значения, превышала 10%. ...Ситуация с количеством показателей не изменилась и в 2015 году, в госпрограммы включено более 2000 показателей, исполнено 1009. Как и за 2014 год, Минэкономразвития осуществляло оценку эффективности реализации госпрограмм, но уже по другой методике и с другими подходами. При этом по-прежнему и за 2015 год высокая эффективность присваивалась отдельным госпрограммам при недостижении большого

количества показателей»³⁹. Цитата, конечно, получилась длинноватой, но уж очень показательной.

Следует отметить, что до настоящего времени практика применения стандартов аудита эффективности, по существу, не имеет распространения в текущей практической деятельности региональных счетно-контрольных органов⁴⁰.

Экспертиза с целью контроля социальных проектов. В части определения соответствия происходящих действий ранее запланированным более глубоко проникающим инструментом контроля считается *аудит*. Аудит может быть ориентирован как на формальные, экономические или количественно-событийные аспекты реализуемого проекта (например, финансовый аудит), так и предусматривать более глубокое рассмотрение и проведение экспертизы содержательных элементов проекта. Например, в случае так называемого *содержательного аудита* основное внимание должно уделяться не столько целевому характеру расходования предусматриваемых для реализации проекта средств и даже

³⁹ Там же.

⁴⁰ Например, в докладе Контрольно-счетной палаты Москвы за 2011 г. даже понятия «аудит эффективности» не содержится (не говоря уж о том, что и расположен указанный отчет на странице с названием годового отчета за 2010 год). URL: http://www.ksp.mos.ru/ru/work/annual_report_2010/

не количеству произведенных в его ходе усилий и проведенных мероприятий, сколько степени успешности и результативности осуществляемых действий, содержанию конкретных оказываемых услуг. Такое, более глубокое, проникновение в существо деятельности в конечном счете помогает лучше разобраться и в качестве выполняемой в рамках проекта работы, и, следовательно, повысить шансы на выполнение его задач и достижение цели.

Наличие же (обнаружение) каких-либо заметных и существенных отклонений, способных оказать серьезное воздействие на проект и его результативность, позволяет говорить о необходимости проведения *инспекции*. В основе данного вида контроля — работа по выявлению и более глубокому изучению тех или иных нарушений, степени их значимости для выполнения проекта либо отдельных его этапов, в том числе и возможного влияния на ожидаемые результаты. В то же время инспекция (или проверка) может носить не только «чрезвычайный», но и плановый характер и осуществляться регулярно или периодически; в этом случае инспекция может иметь в качестве одной из основных задач выявление каких-либо закономерностей и тенденций, поскольку регулярность сбора информации через равные (или обоснованно установленные) промежутки времени

способствует получению более ясного представления о тех или иных системных свойствах протекания проекта.

Наконец, в рамках проекта может осуществляться **исследование**. Исследование является неотъемлемой составляющей любой части социального проектирования. Основной задачей данного вида работы является получение нового знания. В качестве же перспективы реализации исследования выступают как обнаружение тех или иных деталей и подробностей, ранее не замеченных или оставшихся без должной оценки, так и детальное изучение новых закономерностей и возникновение основы для последующего моделирования и планирования в направлении реализуемого проекта либо — основы для нового проекта или программы.

§ 2. Введение в организацию экспертизы

Проведение экспертизы как решение задачи. С точки зрения мыслительного процесса проведение экспертизы можно рассматривать как решение некоторой задачи. А решение задачи проходит обычно следующие этапы:

во-первых, обнаружение проблемной ситуации;

во-вторых, выявление и более или менее строгое определение исходного (его элементов и отношений

между ними) и требуемого (т.е. фактически постановка задачи);

в-третьих, переход в состояние требуемого с раскрытием его элементов и связей между ними (т.е. фактически решение задачи).

При решении задачи происходит пошаговое продвижение от одной осведомленности к другой, пока не будет достигнута окончательная осведомленность, т.е. состояние решенности задачи, под которой понимается достижение требуемого. Переход из исходного состояния в требуемое осуществляется с помощью операторов — средств, уменьшающих разрыв между наличным состоянием осведомленности и тем состоянием, которое последует за ним. Нахождение операторов и составляет главную сложность при решении задачи.

Существует несколько препятствий, врагов, как их называют Ч. Хиз и Д. Хиз, предлагающие свою методику по преодолению трудностей при принятии решений.

Итак, первый враг решения: вы сталкиваетесь с необходимостью выбирать, но узкие рамки заставляют вас упускать вариант. Поэтому преодоление данной трудности состоит в расширении возможности выбора.

Второй враг решения: вы анализируете варианты, но предвзятость информации ведет вас к сбору только

подтверждающей первоначальную точку зрения информации. Преодоление данной трудности заключается в проверке своих предположений в реальных условиях.

Третий враг решения: вы делаете выбор, но сиюминутные эмоции часто подталкивают к неправильному выбору. Преодоление данной трудности состоит в том, чтобы приложить все имеющиеся силы и дистанцироваться и взглянуть на нее как бы со стороны.

Четвертый враг решения: часто вы бываете слишком самоуверенны насчет того, что случится в будущем. Преодоление такой самоуверенности заключается в том, чтобы пересмотреть свою позицию и приготовиться к возможной ошибке.

Таким образом, Ч. Хиз и Д. Хиз предлагают свою методику, которую они называли WRAP, представляющую собой аббревиатуру, состоящую из начальных букв следующих слов — widen (расширьте), reality-test (проверьте в реальных условиях), attain distance (дистанцируйтесь), prepare (приготовьтесь). Обратим внимание на то, что получившееся слово *wrap* в переводе на русский язык означает «завернуть», «упаковать», «обертка». Как пишут Ч. Хиз и Д. Хиз: «Нам нравится трактовать этот процесс как создание “упаковки” вокруг обычного способа

принимать решения. Она защитит от некоторых предубеждений, которые мы выявили»⁴¹.

В настоящее время разработано довольно много компьютерных программ для проведения экспертиз. Пока компьютерные программы человека заменить не могут, но, тем не менее, жизнь экспертам несколько облегчают, освободив их от рутинных операций и предоставляя в их распоряжение большой массив информации.

Управление временем при проведении экспертиз.
Управление временем — это действие или целенаправленный процесс выработки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, который ориентирован на повышение эффективности, качества и продуктивности деятельности. Управление временем может помочь получить ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и достижении целей, в том числе и при проведении экспертиз социальных проектов. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ

⁴¹ Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете / пер. с англ. Г. Федотовой. 2-е изд., перераб. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 32.

временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.

Анализ экстенсивного пользования временем рассчитывается по следующей формуле: $V_r = (\Phi - \Pi) / \Phi = 1 - \Pi / \Phi$, где V_r — это использованное время, Φ — общий фонд рабочего времени, Π — перерывы, причем как регламентированные, так и нерегламентированные.

Хорошо поставленный учет времени позволяет повысить эффективность работы экспертов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенное вашему вниманию учебное пособие представляется лишь одним из шагов в самом начале большой, трудоемкой и кропотливой работы над созданием системы экспертизы в оценивании социальных проектов в современной России, что под силу только всему постепенно формирующемуся в нашей стране сообществу экспертов, оценщиков социальных проектов, специалистов в области технологии социального проектирования. Активизация специалистов в области социального проектирования, реализации экспертиз социальных проектов, проведения оценочной деятельности в социальной сфере, а также имеющийся у авторов данного пособия опыт практической деятельности, методической и преподавательской работы, посвященной подготовке экспертов в сфере оценочной деятельности для целей социального проектирования, позволяют с высокой степенью уверенности говорить о том, что эта деятельность может быть

охарактеризована как одна из ключевых и определяющих в настоящее время.

В книге кратко рассмотрены основные составляющие элементы качественной экспертизы при оценивании социальных проектов, соотношение экспертизы и оценивания в социальном проектировании, разнообразие экспертных методов, применяющихся в сфере социального проектирования.

Повышенный интерес в настоящее время к социальному проектированию, потребность в квалифицированных кадрах в сфере экспертизы социальных проектов, социального проектирования и экспертно-оценочной деятельности в сфере социальной политики позволяют рассчитывать на появление нового качества и масштабов учебно-просветительской работы. Важным шагом в этом направлении могут стать подготовка и преподавание образовательного курса, посвященного экспертизе и оценке социальных проектов, на базе одного из передовых российских вузов, имеющего значимый общероссийский рейтинг. Высокая квалификация привлекаемых для работы в проекте специалистов является одним из факторов, способствующих серьезному восприятию такой идеи, в том числе со стороны органов государственной власти и ведомств системы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных управленческих кадров.

А.С. Автономов, Н.Л. Хананашвили

ЭКСПЕРТИЗА В ОЦЕНИВАНИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Под общей редакцией А.С. Автономова

Технический редактор *Стручалина А.Г.*

Корректор *Швечкова О.А.*

Компьютерная верстка *Троицкая Е.М.*

Формат: 60х90/16. Печ. л. — 14.
Печать офсетная. Тираж 3000 экз.

Отпечатано
в ООО «Национальная полиграфическая группа»
Адрес: г. Калуга, ул. Светлая, д. 2
Тел.: (4842) 700-337