

А.С. Автономов, Н.Л. Хананашвили

# ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Отв. ред. А.С. Автономов

Москва

2016

УДК 371.48(07)

ББК 60.5

A22

A22 Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. **Технология социального проектирования. Учебно-методическое пособие** / отв. ред. А.С. Автономов. М.: Издательство «Юрист», 2016. — 224 с.

Введение, глава I, § 1 главы III, § 1 главы IV,  
заключение — А.С. Автономов

Глава II — совместно А.С. Автономов и Н.Л. Хананашвили  
§ 2 главы III, § 2 главы IV — Н.Л. Хананашвили

*Рецензенты:* **Ключарёв Г.А.**, доктор философских наук, профессор  
**Королёв С.В.**, доктор юридических наук, профессор

ISBN 978-5-91835-309-7

ББК 60.5

Настоящее учебное пособие представляет собой очередную работу авторов над темой формирования методических основ проектной деятельности в сфере социальной политики и межсекторного взаимодействия. Развитие социально-проектной деятельности и продвижение проектной культуры при решении социальных проблем и сегодня сохраняет свою актуальность в современной России. Данное учебно-методическое пособие может представлять интерес для специалистов, работающих в области социального проектирования, для представителей органов государственной власти и местного самоуправления, для активистов НКО, занимающихся социальным проектированием, для студентов, аспирантов, преподавателей политологических, социологических и экономических учебных заведений.

В ходе реализации социально значимого проекта «Повышение эффективности социального проектирования: Создание учебно-методического и консультационного центра» Общероссийской общественной организацией «Российская академия юридических наук» были аккумулированы научно-практические материалы, полученные в ходе проведения научно-исследовательских работ, впоследствии изложенные в настоящем пособии.

Основной целью проекта является повышение эффективности использования института социального проектирования в качестве механизма государственной социальной политики, в повышении уровня знаний и профессионализма субъектов, занимающихся проектной деятельностью, и развитие у них практических навыков проектного мышления, а также создание механизмов, позволяющих поддерживать высокий уровень знаний в дальнейшем.

В рамках реализации социально значимого проекта «Повышение эффективности социального проектирования: Создание учебно-методического и консультационного центра» запланировано проведение четырех семинаров, посвященных организационно-правовым аспектам деятельности НКО, а также вопросам их взаимодействия с органами государственной власти. Кроме того, проектом предусматривается проведение итоговой конференции в целях подведения результатов программы и издание сборника конференции.

При реализации проекта используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации № 79-рп от 1 апреля 2015 г., и на основании конкурса, проведенного Общероссийской общественной организацией «Союз пенсионеров России».

© Автономов А.С., Хананашвили Н.Л., 2016  
© ООО «Издательство "Юрист"», 2016  
© Обложка — фотобанк «Лори»

ISBN 978-5-91835-309-7

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| Введение .....  | 4          |
| <b>Глава I. Основные понятия .....</b>  | <b>6</b>   |
| § 1. Понятие социального проекта .....  | 6          |
| § 2. Понятие социальной технологии в контексте<br>социальной политики .....   | 23         |
| § 3. Понятие межсекторного взаимодействия<br>в контексте социального проектирования.....  | 32         |
| <b>Глава II. Алгоритм социального проектирования .....</b>  | <b>49</b>  |
| § 1. Подготовка проекта .....   | 49         |
| § 2. Средства для бюджета проекта .....   | 99         |
| § 3. Деятельность по реализации проекта.....  | 106        |
| <b>Глава III. Кадровая обеспеченность<br/>проектной деятельности .....</b>  | <b>113</b> |
| § 1. Вопросы образования и подготовка кадров<br>в сфере социальных проектов и их оценки .....                                       | 113        |
| § 2. Конкретные примеры: реализация авторами<br>обучающих проектов по подготовке кадров<br>в сфере оценки социальных проектов ..... | 124        |
| <b>Глава IV. Управление социальным проектом .....</b>   | <b>182</b> |
| § 1. Проектная команда — институциональная основа<br>управления социальным проектом.....  | 182        |
| § 2. Роль и место оценки в управлении проектом .....  | 192        |
| <b>Заключение.....</b>  | <b>220</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из современных инструментов, обеспечивающих решение сложных проблем в разных сферах человеческой деятельности, служит проектный подход. На решение общественно значимых проблем нацелены проекты, обычно именуемые социальными. При этом социальные проекты могут осуществляться как государственными или муниципальными органами и организациями, так и неправительственными некоммерческими или коммерческими организациями. Вместе с тем за социальную политику в целом несет ответственность государство, поэтому реализация социальных проектов, вне зависимости от того, кто осуществляет каждый из них, в конечном счете вписывается в систему государственного управления.

Тем не менее проблемы, стоящие перед людьми, не должны и не могут эффективно решаться без участия самих людей, а их интересы институционально обеспечиваются создаваемыми ими самими неправительственными организациями. Именно поэтому через механизмы межсекторного взаимодействия формируются и реализуются социальные проекты.

Конечно же, эффективное социальное проектирование возможно только при условии технологичности подготовки, реализации и использования результатов проектов. На повышение технологической грамотности тех, кто занимается социальным проектированием, и нацелено настоящее пособие.

# Глава I

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

### § 1. Понятие социального проекта

**Вводные замечания.** Прежде всего, необходимо разобратся в понятиях, используемых в социальном проектировании. *Понятие представляет собой некоторое обобщение суждений о явлении, в котором раскрывается внутренний закон бытия данного явления в его взаимосвязи с окружающей средой, что находит отражение в выделении существенных признаков такого явления.* Другими словами, понятие — это некая мыслительная конструкция, позволяющая осознать мир вокруг нас, нас в мире и происходящее с миром и с нами. Таким образом, понятие что-либо и означает выразить в понятии. Поэтому нет ничего практичнее понятий, ибо без понимания явления невозможно рациональное отношение к нему.

Понятия выражаются через их определения. *Определение понятия есть логическая операция, раскрывающая содержание данного понятия.* Определение выражается языком, которым может быть один из современных разговорных языков, мертвый язык (например, латынь) или один из формализованных языков (к примеру, язык математической логики). Для определения понятия нужно установить существенные признаки явления, служащего

предметом рассмотрения, что позволяет обнаружить пределы, отделяющие данный предмет от иных предметов, включая и сходные с ним. Одно и то же понятие может быть представлено несовпадающими определениями, поскольку любое явление содержательно богаче отображаемых его мыслительных конструкций, в силу чего знания о предмете исследования постепенно углубляются, а определения носят операционный характер, и в зависимости от целей, ради которых дается определение, акцентировка может быть сделана на тех или иных существенных признаках, не подрывая объективности выражения содержания понятия.

**Определение проекта.** Одним из базовых понятий в рамках социального проектирования является, само собой разумеется, понятие проекта.

*Проект — это ограниченная по времени и ресурсам взаимосвязанная совокупность действий, осуществляемых по плану, для достижения конкретной цели.*

В русский язык слово «проект» пришло из латыни: латинское слово «projectum» представляет собой средний род от «projectus». Данное латинское существительное произошло от префикса «pro» (на русском языке — «вперед», «перед») и глагола «jacere» (на русском языке — «бросать»), произошедшего, как полагают, от индоевропейской основы «уе-» (по-русски: «бросать», «делать»).

**Эволюция представлений о проекте.** Исторически представления о проекте менялись. Прежде чем перейти в сферы экономики, политики, социальных отношений, термин «проект» в течение довольно длительного времени применялся в технике, архитектуре и т. п. Другими словами,

первоначально проектный подход применялся в отношении изготавливаемых человеком вещей. Под проектом также понимали документ, подготовленный до его официального утверждения (впрочем, отметим, документ — это также изготовленная человеком вещь). Очевидно, при изготовлении вещей существенно легче было внедрить проектные начала, чем в сфере социальных, экономических и политических отношений. 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 (в частности, в «Толковом словаре живого великорусского языка» В.И. Даля о проекте говорится как о плане, предложении и как о задуманном деле и об изложении его «на письме» или в чертеже<sup>1</sup>). К примеру, в «Малой советской энциклопедии» (том 8 второго издания, выпущенного в 1939 году<sup>2</sup>) именно эти два значения слова «проект» (во-первых, разработанный план постройки машины и т.д. и, во-вторых, предложение какой-либо меры с мотивировкой) и представлены.

В XVIII и XIX веках проекты также зачастую именовали прожектками, откуда и пошло пренебрежительное «прожектер» — как «лицо, вырабатывающее неосуществимые предложения», хотя первоначально так именовали человека, у которого вообще много предложений для исполнения,

<sup>1</sup> Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4-х тт. Т. третий. П. М.: Издательство «Русский язык». 2002. С. 482.

<sup>2</sup> Малая советская энциклопедия. 2-е изд. Т. 8. М.:ОГИЗ РСФСР, 1939 (коллонка 671).



но, по-видимому, слишком много было любителей вносить умозрительные и, возможно, даже красиво выглядевшие предложения, не имевшие никаких перспектив для их практической реализации.

Вместе с тем 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 области общественной жизни.

Таким образом, *проектный подход — это одна из разновидностей деятельностного отношения к решению проблем, подразумевающая систему целенаправленных действий, включающих элементы прогнозирования на базе изучения ситуации, расчета и использования имеющихся ресурсов, реализации запланированных мероприятий для решения задач ради достижения конкретного запланированного результата.* При этом проекты постепенно все шире применяются для достижения социального результата.

**К пониманию социального проекта.** Итак, обратимся к этимологии слова «социальный». 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 «социологии» не являются синонимичными, хотя,

казалось бы, одно из этих слов является просто переводом другого, образованного из объединения латинского и греческого слов.

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 — «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 с кем-то, что, в свою очередь, происходит от индоевропейской основы «sekw» — «следовать».

**Определение социального проекта.** *Под социальным проектом в общественной жизни обычно понимается совокупность взаимосвязанных 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.

**Проект как организация человеческой деятельности.** Люди использовали элементы проектного подхода издавна еще до того, как раскрыли, осознали и изучили проектный подход, освоили его применение на научной основе, точно так же, как люди пользовались, например, огнем задолго до того, как открыли физическую и химическую сущность данного явления. Природные и социальные явления развиваются по своим, внутренне присущим им законам, открытие которых не означает, что само явление

не существовало до открытия и что те или иные производимые явления эффекты не могли использоваться с определенным успехом. Однако только научное освоение какого-либо явления и законов его существования и развития создает условия для того, чтобы в полной мере воспользоваться возможностями, заложенными в самом явлении.

Проект — это одно из явлений, структурно связанных с целесообразной человеческой деятельностью. В силу того, что целесообразная деятельность присуща людям со времени возникновения человечества, отдельные элементы, системно объединенные в то, что сегодня именуется проектом, осознанно и неосознанно включались в состав целесообразной человеческой деятельности. Сама человеческая деятельность в конце концов превратилась в объект научного исследования, что привело к целому ряду открытий, в том числе в отношении такого явления, как проект.

Проект помогает пройти путь от ценностей к действиям. По сути, ценности, которые формируются в социальных общностях, но отражаются и закрепляются в индивидуальном создании людей, фактически управляют потребностями. Ценности формируются в течение довольно длительного времени, но при этом обладают устойчивостью и меняются так же медленно под сильным и более или менее постоянным и длительным воздействием разнообразных факторов. Потребности хотя и управляются ценностями, но в своей совокупности обладают большей гибкостью и подвижностью по сравнению с ценностями. В то же время потребности влияют на интересы. Интересы, когда они

осознаются людьми, побуждают их к действию. Ориентируясь на удовлетворение своих осознанных интересов, люди вступают в некоторые отношения. Отношения проявляются во мнениях, которые в свою очередь подвигают людей на совершение определенных действий. Следует отметить, что действия, осуществляемые в течение длительного времени, способны привести к существенному изменению ситуации, а такое изменение ситуации, фактически складывание принципиально новых условий жизни, может с течением времени повлиять на смену ценностных ориентиров. Но столь длительное воздействие на ситуацию уже выходит за рамки реализации одного проекта, поэтому в данном случае на этом останавливаться не стоит.

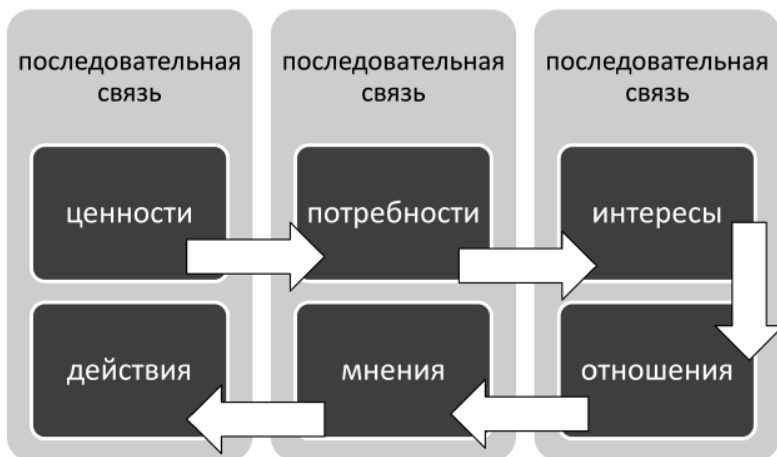


Рисунок 1. Проект: движение от ценностей к действиям

**Роль проектов в решении проблем.** Если проблему понимать как ситуацию, характеризующуюся различием между желаемым (необходимым) состоянием в рамках некоторого процесса и существующим состоянием в рамках этого же процесса, то основной вопрос при урегулировании любых проблем, вне зависимости от сферы, в которой они возникли, их содержания и характера, — это вопрос выбора наиболее подходящих решений. Первоначально решения могут выстраиваться в виде некоторых альтернатив, из которых необходимо выбрать оптимальные. Само решение проблемы можно рассматривать как деятельность, которая обеспечивает сохранение и/или улучшение характеристик состояния системы. А система определяется, в свою очередь, заданием элементов, свойств и связей.

Для решения проблемы требуется ответить на три базовых вопроса: Что нужно знать, чтобы решить проблему? Что нужно создать для решения проблемы? Что нужно организовать в процессе решения проблемы? Именно проект позволяет ответить на эти вопросы, поскольку он разрешает существующую систему (вещь, ситуацию) превратить в желаемую систему (вещь, ситуацию), и эта новая система и выступает в качестве цели проекта. Поиски ответа на каждый из трех перечисленных выше вопросов предполагают некоторые действия. Если графически изобразить связь проблемы с каждым из указанных трех вопросов, а каждый из вопросов — с действиями, которые надо совершить для ответа на него, то можно выстроить «дерево» проблемы, которое и может лечь в основание проекта. Ведь любой проект начинается с проблемы, которую необходимо решить.

Проблема представляет собой так называемую неполную задачу, под которой в логике понимают операцию при известной цели, но неизвестных условиях ее достижения. Проект сводит неполную задачу к полной, когда известны условия и требуется достижение установленной цели. Полная задача уже поддается решению, чего и добиваются благодаря проектному подходу.

Итак, социальное проектирование — это конструирование действий, направленных на достижение общественно значимой цели и локализованных по времени, месту ресурсам.

**Возможности социального проектирования для решения общественно значимых проблем.** Подытоживая сказанное выше, можно выделить ряд возможностей, кроющихся в социальном проектировании, для решения проблем, имеющих то или другое общественное значение.

*Во-первых*, проект позволяет **актуализировать проблему**, иначе говоря, рассмотреть ее с различных точек зрения, в разных системах координат, увидеть ее нетривиальные аспекты, следовательно, пути решения имеющейся проблемы.

*Во-вторых*, проект дает возможность провести **точечный анализ** состояния и прогнозирования эволюции некоторой проблемной зоны, причем сделать это оптимальными средствами при хорошо развитой проектной культуре.

*В-третьих*, проект помогает выработать и предложить **потенциальные пути решения проблемы**, в том числе инновационного характера с применением не использовавшихся ранее методов и приемов.

*В-четвертых*, проект ориентирован на выработку **алгоритма решения проблемы** различного масштаба на основе решения сравнительно узких задач в рамках предложенных проектной командой механизмов.

*В-пятых*, проект направлен на то, чтобы добиться **устойчивого результата выработанного пути** решения проблемы, зафиксировав основные методы, этапность работы, механизмы решения либо предотвращения возникновения/возобновления проблемной ситуации.

*В-шестых*, проект позволяет **оптимизировать дальнейший поиск** решения проблемы при отрицательном результате осуществления пилотного проекта, показав тупиковость опробованного пути (отрицательный результат — тоже результат).

*В-седьмых*, проект дает возможность **обеспечить эффективность** используемых для решения проблемы сил и средств (ресурсов).

**Классификация проектов.** Проекты можно классифицировать по различным основаниям. Так, по составу и структуре проекта можно выделить *монопроект*, *мультипроект* и *мегапроект*. Монопроект представляет собой единичный проект, внутри которого не выделяются подпроекты. Мультипроект — это комплекс двух и более подпроектов, каждый из которых может рассматриваться как самостоятельный проект. Мегапроект — объединенные одной целью ряд взаимосвязанных мультипроектов и монопроектов. По сути, целевые программы могут рассматриваться как мегапроекты.

По длительности существуют *краткосрочные* (от нескольких месяцев до двух лет), *среднесрочные* (от двух

до пяти лет) и *долгосрочные* (пять и более лет) проекты. Отметим тем не менее, что каждый проект вне зависимости от длительности имеет сходную структуру жизненного цикла, о чем речь пойдет ниже.

По территориальным масштабам проекты можно сгруппировать в *международные, национальные, межрегиональные, региональные, местные*.

По характеру заинтересованных в реализации проектов лиц проекты бывают *межгосударственные, государственные, межотраслевые, отраслевые, корпоративные, ведомственные, индивидуальные*.

По основным сферам деятельности можно выделить *технические, экономические, социальные, экологические, смешанные и другие* проекты. При этом практически в каждом из приведенных разновидностей проектов можно обнаружить внутреннее подразделение. Например, к экономическим проектам относятся инвестиционные, производственные, торговые и прочие. В состав социальных проектов входят учебно-образовательные, просветительские, досуговые, благотворительные и другие. Среди технических проектов обнаруживаются инженерные, архитектурные, изыскательские, внедренческие и так далее.

**Жизненный цикл проекта.** Любой проект существует ограниченный промежуток времени, причем, подчеркнем, именно обозримый промежуток времени. Проект нельзя начинать, если неясно, сколько времени он будет продолжаться. В силу тех или иных обстоятельств проект может быть заморожен, но такие обстоятельства, по-видимому, нельзя было предсказать в то время, когда проект разрабатывался и начинался. Поскольку если



упомянутые обстоятельства можно было предвидеть, то их необходимо было учесть при разработке проекта и принять соответствующие меры для нейтрализации или сразу же отказаться от проекта при невозможности их нейтрализации (в случае же неспособности заранее увидеть обстоятельства, препятствующие реализации проекта, в то время как, в принципе, такие обстоятельства можно было установить данными лицами с учетом их осведомленности и уровня образования, свидетельствует о неготовности разработчиков проекта к проектной деятельности). Замораживание проекта в силу обстоятельств, которые нельзя было предусмотреть заранее, не отменяет правила, согласно которому проект всегда планируется на определенный 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 нем 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 нему 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 немислим.

Предпроектный период состоит из двух стадий — концептуальной стадии и стадии разработки проекта. На концептуальную стадию уходит обычно примерно 3% времени всего жизненного цикла проекта, на стадию разработки проекта — 25%. 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 требуемые ресурсы и источники дополнительных ресурсов в случае нехватки собственных, планируется реализация проекта. При этом могут использоваться различные методики оценки.

На стадии разработки готовится вся проектная документация, производится стратегическое планирование работ, изыскиваются ресурсы, составляется бюджет проекта, а также все необходимые сметы. На рассматриваемой стадии в том числе 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. Поэтому на этой же стадии существования проекта принимают участие в конкурсе для получения финансирования, если проект не финансируется исключительно из собственных средств организации, осуществляющей проект. При этом проигрыш в конкурсе (то есть отказ в финансировании проекта организаторами конкурса, заказчиками, грантодателями по итогам такого конкурса) не означает обязательный отказ от проекта. В таком случае организация, осуществляющая проект, может принять участие в ином конкурсе, подкорректировав его, либо постараться найти финансирование в других источниках.

После предпроектного периода идет *период реализации*, на который затрачивается, как правило, примерно 60% времени всего жизненного цикла 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. 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.

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 может проводиться промежуточная оценка эффективности в зависимости от потребностей исполнителей проекта, наличия у них необходимых для этого сил и средств, а также их готовности. По результатам промежуточной оценки эффективности проекта его реализация может корректироваться.

После периода реализации проекта наступает *период завершения проекта*. На это уходит обычно приблизительно 12% всего жизненного цикла проекта. В течение указанного периода организуются заключительные мероприятия, проводится итоговая оценка 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 про-

екта 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 расформируется проектная команда.

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, то есть 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.

Кратко жизненный цикл проекта можно описать аббревиатурой, состоящей из английских букв RACE. Расшифровать данную аббревиатуру можно следующим образом: R — research (исследование: анализ ситуации, постановка проблемы); A — action (действие: разработка проекта, составление бюджета); C — carrying out (осуществление: реализация проекта, достижение поставленной цели); E — evaluation (оценка: вынесение суждения о достижении поставленной цели, эффективности использования

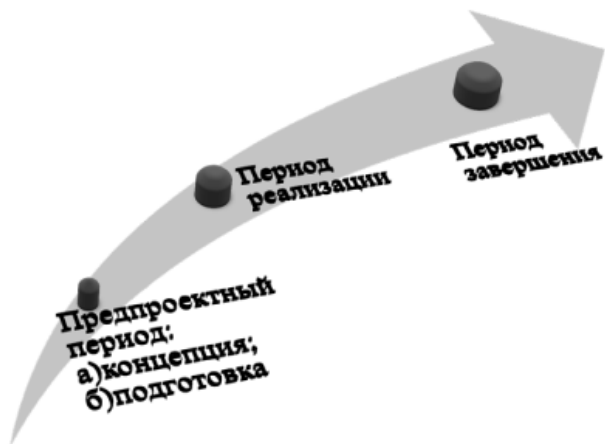


Рисунок 2. Жизненный цикл проекта

ресурсов, устойчивости полученных результатов). Кстати, «gace» с английского языка можно перевести как «гонка», «гонки», «бег на скорость», «скачки».

Визуализируя жизненный цикл проекта (рисунок 2), можно проследить, как проект, возникая из небытия (ведь наличие проблемной ситуации и даже осознание проблемы и желание ее решить — это еще не проект, а только предпосылка проекта), по мере разработки и реализации расширяется, превращаясь в нечто измеримое (или хотя бы ощущаемое или описываемое). При этом данный процесс имеет нелинейный характер. Результат, достигнутый в ходе устойчивого проекта, нацелен на дальнейшее развитие (что и демонстрирует стрелка на рисунке).

## § 2. Понятие социальной технологии в контексте социальной политики

**Эволюция понимания технологии.** Термин «технология» греческого происхождения. В его основе два слова: τέχνη — технэ, то есть умение, мастерство, искусство, а также λόγος — логос, что означает слово, разум, рассуждение, понятие. Из соединения этих двух составляющих понятно, о чем идет речь, а именно о совокупности последовательных и взаимосвязанных методов производства чего-либо, научное описание этого. Причем под производством подразумевается не только изготовление вещи или построение мыслительных конструкций, но и поэтапное, пошаговое осуществление определенных действий для достижения поставленной цели.

Стоит отметить, что когда говорится о технологиях в сфере, прежде всего, вещественных предметов, это относится к самым ранним эпохам развития человеческой цивилизации. Однако лишь с эпохи массового производства речь заходит о возникновении серьезного интереса к изучению, разработке и применению технологий, о специализации и кооперации на отдельных стадиях производственного цикла. Причем по мере усложнения производства изучение и разработка технологий стали все более значимыми и важными. Кроме того, пришло постепенно осознание необходимости технологий в организации производственных процессов, что относилось и к процессам управления людьми. И хотя даже еще в первой половине XX в. о технологиях говорили в основном лишь применительно к обработке различных материалов<sup>3</sup>, была подготовлена почва для технологического подхода к социальным процессам и явлениям.

<sup>3</sup> Малая Советская Энциклопедия. Т. 10. М., 1940. С. 718.

Как уже отмечалось, изучение технологий стало занимать все большее место, в том числе и в трудах философов, историков науки. Их подходы развивались, естественно, как и вообще человеческая мысль. Во второй половине XX в. исследователи, в частности, П.П. Гайденко, затем И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин<sup>4</sup>, начинают рассматривать последовательность смены преобладающих типов внутринаучной рефлексии в следующей последовательности: *онтологизм, гносеологизм, методологизм*. Обратим лишь внимание, что для *онтологизма* важным представляется сосредоточение внимания на объекте исследования, поиск объективного знания о предмете вне зависимости от познающих способностей субъекта человеческой деятельности. Для *гносеологизма* характерно, прежде всего, осознание наукой роли внутренней организации процесса познания, а также выявление множественности оснований и форм познания. В XX же веке утверждается *методологизм* как тип научной рефлексии, уделяющий самое пристальное внимание именно средствам познания.

О продвижении методологизма в науке свидетельствует, например, появление и развитие в 1960–1970-х годах<sup>5</sup> движения методологов в России. Здесь можно упомянуть известную школу Г.П. Щедровицкого, других исследователей<sup>6</sup>. Речь идет об ориентированности науки на изучении

<sup>4</sup> Гайденко П.П. Категория времени в буржуазной европейской философии истории XX века // Философские проблемы исторической науки. М., 1969; Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М., 1973. С. 27–32.

<sup>5</sup> Краткую историю см.: Московский методолого-педагогический кружок. 30 лет служения истине и культуре мышления. М.: без изд., 2008.

<sup>6</sup> См., например: Щедровицкий Г.П. Проблемы построения системной теории сложного «популятивного» объекта // Системные исследования.



имеющихся и создании новых средств познания окружающего мира, в качестве которых выступают методы, категории, исследовательские процедуры и прочее. В результате производятся средства познания, среди которых заметное место занимают методы производства научных знаний. Не стоит забывать и то, что технология является совокупностью методов. Ввиду этого можно предположить, что в дальнейшем методологизм может в ходе своего развития перерасти в *технологизм*, предполагающий упорядочивание и систематизацию категорий, выстраивание на базе объединения нескольких методов технологического познания и так далее.

И в XX, и в XXI веках методы теоретического и практического освоения действительности приобрели огромное значение. Именно поэтому технологичный подход, то есть базирующийся на отношении к технологии как совокупности методов, к решению проблем вышел за рамки собственно техники, распространив свое влияние и в социальной области. Так, вполне ныне привычны слуху такие выражения, как «избирательные технологии», «политические технологии», «предвыборные технологии»<sup>7</sup>. Список можно, конечно, продолжить. И большинство довольно точно улавливает, о чем речь.

**Определение социальной технологии.** *Под социальной технологией понимается комплекс методически*

---

Ежегодник-1975. М., 1976; Анисимов О.С. Основы методологического мышления. М., 1989 и др.

<sup>7</sup> См., например: Громов В.И. Развитие технологий предвыборной политической рекламы // Принципы и практика политических исследований. М.: РОССПЭН, 2002. С. 232–244.

*описанных и практически внедренных (либо планируемых к реализации) действий, объединенных в определенной последовательности, который в итоге приносит измеримый результат в сфере социальной политики.*

**К понятию социальной политики.** Если в определении социальной технологии появляется термин «социальная политика», то необходимо остановиться на том, как ее понимать. О понимании социального речь шла в предыдущем параграфе, когда рассматривался вопрос о социальном проектировании. Теперь же необходимо разобраться с термином «политика», чтобы понять словосочетание «социальная политика».

Этимологически во многих европейских языках, в том числе и в русском, слово «политика» происходит от древнегреческого слова *πολιτεία*, означающего управление городом, государством, что происходит от индоевропейского слова *pel-*, имевшего значение «крепость», то есть «поселение, окруженное заполненной стеной» (основа *pel-* также переводится как заполнять, заливать). В современном русском языке политика понимается в двух значениях: 1) сфера человеческой деятельности, проявляющаяся во взаимоотношениях больших социальных групп и выступающих от имени организаций, прямо или косвенно связанная с осуществлением публичной власти; 2) целенаправленные действия тех, кто вправе принимать обязательные решения и обладает ресурсами по их проведению в жизнь, для управления процессами в той или иной сфере (а по названию сферы именуют и политику — экономическая политика, внешнеторговая политика, внешняя политика, политика в сфере образования, политика

в сфере культуры, молодежная политика и тому подобное). Политика во втором значении осуществляется государством, в федерации также и ее субъектами, муниципальными образованиями, но в определенных сферах может реализовываться и в рамках отдельных коммерческих и некоммерческих организаций (например, ценовая политика, рекламная политика и прочее).

**Определение социальной политики.** Итак, опираясь на все сказанное выше, можно предложить следующее определение социальной политики. *Социальная политика — это действия государства, направленные на гармонизацию отношений между большими группами населения (классами, сословиями, этносами, гендерными, возрастными группами и так далее), в том числе и при наличии непримиримых противоречий их интересов, в конкретно-исторических условиях.*

**Основы формирования и проведения социальной политики.** Гармонизация отношений между социальными общностями не отменяет и не устраняет противоречия, которые могут существовать между некоторыми из социальных общностей. 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 самим собой, расколосось 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»<sup>8</sup>. Таким образом, государство изначально связано с регулированием отношений между группами населения, составляющими социальные общности. Решение проблем в рамках социальной политики может осуществляться, в том числе и путем социального проектирования.

Между тем зачастую социальную политику рассматривают, на мой взгляд, излишне узко, например, экономизируя ее или сводя к социальному обеспечению уязвимых слоев населения<sup>9</sup>. Неверное понимание социальной политики влечет за собой неправильные действия государства,

---

<sup>8</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 21. С. 170.

<sup>9</sup> Разбор подходов к пониманию и, соответственно, определению социальной политики см.: Социальная политика в контексте межсекторного

разбалансировку взаимоотношений между различными группами населения и в итоге — к социальной нестабильности.

Впрочем, и верное понимание смысла и сущности феномена социальной политики не всегда приводит к выработке и реализации такой социальной политики, которая бы стабилизировала ситуацию в конкретной стране в конкретной исторической ситуации: такая неспособность может быть вызвана тем, что политические силы, находящиеся у власти, не в состоянии проводить какую бы то ни было политику, отвечающую потребностям общества. Но тогда смена социальной политики и даже в определенных обстоятельствах смена парадигмы социальной политики возможна только с уходом от власти одних политических сил и приходом к власти других.

Сходная по направленности социальная политика в разных обстоятельствах может быть весьма результативной, малоэффективной или губительной для государства. А есть ли какие-то основания, чтобы определять вероятность успешности или неуспешности проводимой социальной политики еще до того, как будут достигнуты окончательные результаты такой политики, и необходимость своевременной корректировки или даже коренной смены курса социальной политики (если, конечно, те, кто находится у власти, готовы к здравой оценке своего курса и к переменам)? Таким основанием, можно предположить, служит справедливость.

Когда мы рассматриваем социальную политику, то речь о справедливости идет вовсе не как об абстрактном понятии. В любом обществе в каждую эпоху существует господствующее представление людей о том, что является справедливым, а что не является таковым, и узнать об этом можно эмпирическим путем: например, выяснить в результате общения с разными людьми или опроса. Конечно, вполне возможно, что есть кто-то, не разделяющий общепринятые в данном обществе и в данную эпоху взгляды на то, что считать справедливым, а что — несправедливым. Однако в том случае, когда такие альтернативные взгляды на справедливое и несправедливое не разделяются значительным числом людей и не могут вследствие этого повлиять на общую оценку тех или иных мер органов государственной власти, они не могут представлять собой существенный фактор формирования и реализации социальной политики. С течением времени в связи с изменением материальных условий жизнедеятельности общества меняются и представления о том, что является справедливым, а что — несправедливым. В ходе таких изменений некоторые из альтернативных взглядов на справедливое и несправедливое могут приобретать все более широкую поддержку населения и даже превратиться в господствующие. Это в той или иной степени влечет за собой корректировку социальной политики. А в эпохи, когда изменения в социально-экономической жизни и в общественном сознании приводят к противоположности и непримиримости представлений о справедливом и несправедливом у тех, кто стоит у власти, и представителей поддерживающих их социальных слоев, с одной стороны, и у большинства

населения, с другой стороны, результатом чего становится невозможность проведения социальной (да и не только социальной) политики в рамках старой парадигмы, — складывается революционная ситуация. Как известно, после любой революции проводится совершенно новая социальная политика. Но и в том случае, если революция заканчивается поражением тех, кто ее начал, социальная политика претерпевает существенные изменения. Впрочем, любые сильные социальные потрясения (крестьянские войны и крупные крестьянские восстания в эпоху крепостничества, всеобщие забастовки или студенческие волнения в новую и новейшую историю) способны оказать серьезное воздействие на курс социальной политики.

Итак, для того чтобы обращаться к справедливости как определенному инструменту оценки, людям вовсе не обязательно иметь глубокие научные знания о справедливости как таковой. В процессе своей деятельности люди часто пользуются явлениями задолго до того, как сумеют понять их природу. Применяемые людьми явления могут относиться как к физическому миру (к примеру, огнем начали пользоваться задолго до открытия его существа), так и к числу социальных феноменов (к ним принадлежит, в частности, и справедливость). Люди могут и не знать, что такое справедливость вообще, и даже не задумываться об этом, но при этом способны отличать справедливое от несправедливого. Конечно, с течением времени начались исследования самого явления справедливости как такового. И все же для целей настоящей работы достаточно обратить внимание на важность справедливости для социальной политики, не вдаваясь в изучение самого этого феномена.

Поскольку социальная политика напрямую касается взаимоотношений различных социальных общностей, вовлечение лиц, представляющих интересы таких общностей, в формирование 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. Все это возможно благодаря сотрудничеству в рамках межсекторного взаимодействия. Значит, требуется разобраться в проблематике межсекторного взаимодействия.

### **§ 3. Понятие межсекторного взаимодействия в контексте социального проектирования**

**Секторы общества.** Такая терминология, как «секторы», «межсекторное взаимодействие», появилась в отечественной специальной литературе в 90-е годы XX века. Видимо, в силу того, что данная терминология была заимствована из-за рубежа, далеко не всегда она используется корректно. Так, например, иногда можно встретить упоминание просто о секторах, и тогда непонятно, о секторах чего, собственно, идет речь. Также в литературе некоторые



авторы пишут о государственном секторе экономике, о коммерческом секторе экономики и о некоммерческом секторе экономики, причем даже весьма дельные и знающие специалисты порой некритически заимствуют устоявшиеся, но при этом, на мой взгляд, неправильные указания на то, на что именно подразделяется на сектора: экономика или чего-то иное. Например, А.Е. Шадрин пишет о некоммерческом секторе экономики как о само собой разумеющемся<sup>10</sup>. Однако представляется, что неверно в теории и бесплодно, даже дезориентирующе на практике подходить к данным секторам как к секторам экономики. В русском языке (не имеет смысла приводить примеры из энциклопедий и словарей, так как в этом вопросе все русскоязычные издания практически единодушны) под экономикой понимается исключительно хозяйственная деятельность (производство, профессиональная торговля, в том числе и услугами, денежное обращение и т.п.) и наука об этом. Однако очевидно, что функционирование (например, государства) не сводится к чисто экономической (т.е. хозяйственной) деятельности. В нашей стране, как и в странах Восточной Европы, даже в те годы, когда они именовались социалистическими, а главным собственником средств производства и иного имущества было соответствующее государство, в силу чего оно играло ведущую роль в экономике своей страны, четко разграничивались хозяйственная, политическая, правоохранительная и другие стороны деятельности государства. Такое же разграничение существует и сегодня в Китае, Вьетнаме, Кубе и др.

<sup>10</sup> Шадрин А.Е. Некоммерческий сектор и приоритеты правительства // Гражданский диалог. 2008. № 1. С. 9.

Что уж говорить про страны, в которых сфера производства и обращения товаров (включая и услуги) находится в руках частных лиц (юридических и физических).

Не сводится к хозяйственной деятельности и функционирование неправительственных некоммерческих организаций. Конечно, и государство, и неправительственные некоммерческие организации могут выступать в роли хозяйствующих субъектов, но для них такая роль является отнюдь не главной; целый ряд существенно важных для них функций они могут выполнять и выполняют вне указанной роли. Кстати, именно поэтому многие из экономических оценок (прибыльность, капитализация и др.) эффективности коммерческих организаций неприменимы для оценки эффективности государственных органов или некоммерческих организаций. Итак, сектора общества, о которых здесь идет речь, не могут рассматриваться в качестве секторов экономики. Но тогда о секторах чего идет речь? Даже из уже сказанного видно, что институты, существующие в составе государственного, коммерческого и некоммерческого секторов, функционируют в рамках общества.

Под обществом, как известно, понимают конкретно-историческую форму совместной деятельности людей. При этом структура человеческой деятельности довольно сложна и постоянно усложняется с развитием человечества. Ввиду этого осуществляется специализация деятельности людей, что вместе с тем повышает эффективность такой деятельности, а для обеспечения единства деятельности происходит кооперация людей. Специализация ведет к формированию социальных общностей, в которые люди группируются по определенным основаниям, всту-

пая в некоторые отношения между собой. Отношения представляют собой взаимозависимости элементов любой системы, причем отношения носят всеобщий характер. Как справедливо отметил В.И. Ленин при изучении «Науки логики» Г.В.Ф. Гегеля, «всякая конкретная вещь, всякое конкретное нечто стоит в различных и часто противоречивых отношениях ко всему остальному, ergo, бывает самим собой и другим»<sup>11</sup>. Что касается человека, то именно в отношениях с другими людьми он становится человеком. Совместная деятельность делает людей людьми, и, таким образом, человек есть превращенное общество, а общество — превращенный человек. По справедливому замечанию Г.В.Ф. Гегеля, «*отношение целого и частей* есть непосредственное и потому лишенное мысли отношение и переход тождества-с-собой в разность»<sup>12</sup>. Деятельность человека, проявляющаяся в отношениях с другими людьми, едина, но характер общественных отношений, в которые включен человек, может быть разным. Последуем рассуждениям и выводам Г.В.Ф. Гегеля: «Тожественное в этом отношении, имеющееся в нем отношение с собой, непосредственно есть, следовательно, *отрицательное* отношение с собой. И оно есть такое отношение именно как опосредствование, в котором тождественное *равнодушно* к различию, и в то же время оно [тождественное] есть *отрицательное* отношение с собой, которое отталкивает самое себя как рефлексию-в-самое-себя к различию, полагает себя существующим как рефлексия-в-

<sup>11</sup> Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 29. С. 124.

<sup>12</sup> Гегель Г.В.Ф. Энциклопедия философских наук. Т. 1. М.: Мысль, 1975. С. 302.

другое и, наоборот, возвращает эту рефлексию-в-другое к отношению с собой и к равнодушию»<sup>13</sup>. Таким образом, в единой, по сути, человеческой деятельности можно выделить ее виды.

Имеется ряд оснований для выявления тех или иных видов деятельности. Например, по содержанию самой деятельности ее можно разделить на умственную и физическую или на теоретическую и практическую. Такое подразделение известно уже довольно давно. Так, Аристотель даже предлагает выстроенную им иерархию разновидностей деятельности. Он показывает, что «человек, имеющий опыт, считается более мудрым, нежели те, кто имеет [лишь] чувственные восприятия, а владеющий искусством — более мудрым, нежели имеющий опыт, наставник — более мудрым, нежели ремесленник» (Метафизика I 1, 981b 30 — 982a)<sup>14</sup>. Иными словами, умственную деятельность Аристотель ставит выше физической. Наряду с содержанием деятельности имеются и иные основания для подразделения деятельности на виды. Так, основанием для определения видов совместной человеческой деятельности может служить характер групп общественных отношений, в которых проявляется указанная деятельность. Такие виды и являются секторами общества, или иначе — секторами деятельности.

Чаще всего выделяют три сектора (публично-властный, коммерческий, некоммерческий), но иногда указывают также и четвертый сектор (семейный). Первые три из упомянутых секторов человеческой деятельности составляют

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> Аристотель. Соч.: в 4-х т. Т. 1. М.: Мысль, 1976. С. 67.

главным образом публичную активность человека, поэтому в дальнейшем в настоящем исследовании в связи с проблематикой межсекторного взаимодействия основное внимание сосредоточено на них, хотя и семейный сектор не стоит предавать забвению.

Публично-властный сектор в современной России включает в себя государство и местное самоуправление. В некоторых странах местная власть рассматривается как разновидность реализации государственной власти на местном уровне. В некоторых же странах, согласно официальной точке зрения, полагают, что осуществление власти на местах имеет столь важную специфику, что ее следует отличать от реализации государственной власти, хотя и признается, что государственная власть и власть органов местного самоуправления в своей совокупности образуют единую публичную власть. В данной книге нет необходимости вдаваться в разъяснение каждого из подходов, так как это не входит в число задач, стоящих перед исследователями. Вместе с тем отметим, что, согласно Конституции Российской Федерации 1993 г. (ст. 12), «органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти»<sup>15</sup>.

В рамках публично-властного сектора в первую очередь решаются задачи управления общими делами народа, населения субъектов федерации и других территориальных единиц, а также делами местных сообществ, придания общеобязательной силы правилам поведения и обеспечения соблюдения таких правил.

<sup>15</sup> Конституция Российской Федерации. М.: Юридическая литература, 2014. С. 11.

Деятельность в рамках коммерческого сектора нацелена, прежде всего, на производство и обмен товаров и услуг, создание материальной базы, позволяющей обеспечить человеческую деятельность во всех остальных секторах. Как представляется, данный сектор можно было бы называть производственно-торговым, что было бы точнее, или предпринимательским, однако термин «коммерческий» уже устоялся.

Семейный сектор характеризуется отношениями, в которых удовлетворяются индивидуально-личностные потребности человека, происходит его воспроизводство, начинается процесс социализации.

Так уж сложилось исторически, что специфика некоммерческого сектора (по традиции его также называют третьим сектором) определяется, прежде всего, через указание на необладание им определенными признаками: негосударственный (невластный), некоммерческий, не семейный. Все это, конечно, так. Однако весьма важным является как раз выделение характерных для него признаков. Именно в первую очередь в рамках этого сектора осуществляется самоорганизация людей для совместного и самостоятельного решения общих проблем, обеспечения своих интересов. Поэтому данному сектору принадлежит ключевая роль в развитии общественности, в формировании гражданского общества, хотя, подчеркнем, — гражданское общество вовсе не сводится к совокупности неправительственных некоммерческих организаций. В ходе деятельности в рамках третьего сектора в качестве основной не ставится задача получения прибыли, а все полученные средства должны использоваться исключительно

на материальное обеспечение решения указанных выше задач (т.е. по принципу добровольческой деятельности, под которой понимают деятельность, осуществлять которую лицо не обязано, но осуществляет по собственному почину без расчета на материальную выгоду для себя), включая оплату труда экспертов и персонала. Но оплата труда не является распределением прибыли, а относится к необходимым издержкам, наряду с платой за оборудование (покупка либо аренда), расходные материалы, помещение (арендная плата либо налоги, если оно находится в собственности) и т.п. В некоторых странах существуют правовые и организационные механизмы, воспрещающие под видом заработной платы распределять прибыль с тем, чтобы не допустить притворного существования коммерческой организации под видом некоммерческой. Во многих неправительственных некоммерческих организациях (т.е. в формированиях, входящих в рассматриваемый сектор) участники или члены (все или значительная часть) действуют бесплатно и даже могут, наряду с этим, платить взносы и пожертвования, иными словами, выступают в качестве добровольцев (волонтеров). Да и вообще добровольцы (волонтеры), не являющиеся членами или участниками какой-либо конкретной неправительственной некоммерческой организации, осуществляют свою деятельность в рамках рассматриваемого сектора, а организуют добровольческую деятельность упомянутые организации. В силу сказанного выше этот сектор можно и нужно называть добровольческим.

Таким образом, существуют *публично-властный, производственно-торговый, добровольческий и семейный* секторы человеческой деятельности (общества).

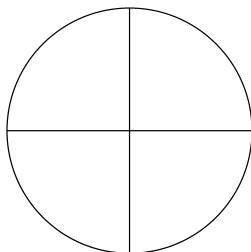


Рисунок 3. Секторы деятельности (общества)

**Определение межсекторного взаимодействия.** Итак, можно дать определение межсекторного взаимодействия, исходя из приведенного выше понимания секторов общества (деятельности). *Межсекторное взаимодействие — это влияние друг на друга различных сторон человеческой деятельности, что проявляется в различного рода контактах институтов, сформированных в ходе такой деятельности.*

**Предпосылки и сущность межсекторного взаимодействия.** Непреодолимой границы между секторами общества (деятельности) не существует. Образующие каждый



Рисунок 4. Размытость границ секторов деятельности (общества)



из секторов элементы могут участвовать и, как правило, участвуют в решении задач, являющихся определяющими для других секторов. Например, коммерческая организация может принимать участие в благотворительных программах (своих собственных или подготовленных и реализуемых другими субъектами благотворительной деятельности), создавать некоммерческие организации в одиночку или вместе с другими организациями, вступать в уже существующие некоммерческие организации и участвовать в работе таких организаций. Среди некоммерческих организаций, в которых участвуют коммерческие организации, есть и такие, которые отстаивают интересы бизнеса в органах публичной власти (например, объединения предпринимателей, отраслевые ассоциации или союзы коммерческих организаций). В то же время государство и муниципальные образования, в свою очередь, учреждают коммерческие и некоммерческие организации, поддерживают их функционирование. Во многих странах имеются казенные предприятия (в России казенные предприятия являются разновидностью более широкого круга государственных и муниципальных предприятий<sup>16</sup>), акционерные общества со стопроцентным или преобладающим участием государства или того или иного муниципального образования в капитале такого общества и т.д. Государственные и муниципальные учреждения, созданные для целей управления, развития культуры, образования и пр., относятся к числу некоммерческих организаций, хотя, естественно, не являются при этом не-

<sup>16</sup> См.: ст. 113-114 Гражданского кодекса Российской Федерации. М.: ЭКМОС, 2015. С. 33-34.

правительственными. Муниципальные образования во многих странах, включая и Россию, объединяются в ассоциации, которые представляют собой некоммерческие организации. Неправительственные некоммерческие организации могут заниматься предпринимательской деятельностью непосредственно (в этом случае ведется раздельный бухгалтерский учет предпринимательской и уставной деятельности некоммерческой организации) либо путем создания коммерческих организаций.

Неправительственные некоммерческие организации отстаивают интересы групп населения, соответствующие профилю деятельности таких организаций, причем отстаивают их в том числе и в государственных и муниципальных органах власти. Политические партии, которые также относятся к числу неправительственных некоммерческих организаций, играют видную роль в выборах, в результате которых и формируется целый ряд органов государственной власти и органов местного самоуправления, а в промежутках между выборами выполняют важные функции в составе выборных органов. Вместе с тем имеются предприятия, владельцами и работниками которых являются исключительно или преимущественно члены одной семьи (семейные фермы, гостиницы и т.п.). Члены одной семьи могут учредить неправительственную некоммерческую организацию (например, частный фонд) и рассматривать участие в ее работе как семейное дело. Практически во всех странах государство рассматривает семью как базовый институт общества, в силу чего оказывает ей поддержку. Даже приведенные примеры показывают, что границы между секторами размыты, что уже само по себе создает

предпосылки и открывает возможности для межсекторного взаимодействия.

Собственно, даже отдельный человек в своей жизни обращается то к одной, то к другой стороне деятельности. Например, некто работает государственным служащим (публично-властный сектор), является активным членом профессионального союза (добровольческий сектор), имея долю в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью, живо интересуется работой общества, участвует во всех общих собраниях, неформально относится к избранию исполнительного органа общества и к проверке эффективности его работы (производственно-торговый сектор), женат (замужем) и воспитывает детей (семейный сектор). Другой человек, будучи предпринимателем (производственно-торговый сектор), избран в муниципальное собрание (публично-властный сектор), входит в состав попечительского совета одного из благотворительных фондов (добровольческий сектор), замужем/женат (семейный сектор). Однако на деле редко кто в своей повседневной жизни способен, да и желает охватить все или большинство из четырех сторон (секторов) деятельности. Значительная часть граждан одновременно связана, как правило, не более чем с двумя секторами (сторонами) деятельности, причем один из них — семейный. Тем не менее потенциально все люди могут осуществлять любой вид деятельности, что также является одной из предпосылок межсекторного взаимодействия.

Сущность межсекторного взаимодействия связана с сущностью самого человека и с сущностью его деятельности. Как известно, человек по мере своего развития

совершенствовался путем появления, а затем углубления специализации своей деятельности. Это повышало и повышает эффективность его труда и одновременно требует кооперации с другими людьми. Специализация создавала и создает условия для усложнения труда, а все более сложный труд влечет за собой углубление специализации. Все это и ведет к отчуждению человека от различных форм деятельности, между тем он остается тем же человеком, способным к универсальной деятельности. В XX в. с особой остротой эту проблему поднял Г. Маркузе<sup>17</sup>. В условиях развития науки и техники, по Г. Маркузе, сформировался «одномерный человек», у которого атрофировалось социально-критическое отношение к обществу. Поэтому таким «одномерным человеком», согласно выводам Г. Маркузе, легко манипулировать, навязывая ему ложные потребности и включая его в потребительскую гонку. Но ведь человек остается человеком, сущность которого, как справедливо отметил К. Маркс, «есть совокупность всех общественных отношений»<sup>18</sup>. Кстати, данный вывод был известен и Г. Маркузе, который был знаком с трудом К. Маркса, довольно широко используя его категории и некоторые идеи. Итак, противоречие между всеобъемлющим характером сущности человека и узкоспециализированной направленностью его повседневной деятельности порождает проблемы для развития человека и, следовательно, для самого его существования. *Межсекторное взаимодействие приводит к воссоединению*

<sup>17</sup> См.: Marcuse H. One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society. Boston: Beacon, 1964.

<sup>18</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 3. С. 3.

*единой деятельности человека через кооперацию людей, занимающихся различными сторонами такой деятельности.*

Это положительно отражается и на индивидуальном развитии человека, вовлекая его в различные виды деятельности, раскрывая перед ним широту проблем и перспективы их решения благодаря межсекторному взаимодействию. Неудивительно, что в результате межсекторного взаимодействия многие задачи решаются эффективнее, чем в том случае, когда с ними пытаются справиться отдельные институты, представляющие тот или иной сектор. Основание для межсекторного взаимодействия заложено в том, что на указанные сектора подразделяется единая, по сути, человеческая деятельность, и в результате одновременной и согласованной деятельности в разных секторах единая жизнедеятельность человека не прерывается, то есть структурированность человеческой деятельности не препятствует сохранению ее непрерывности. Таким образом, межсекторное взаимодействие позволяет обеспечить диалектическое единство дискретности и континуальности человеческой деятельности в одном из ее аспектов.

О важности участия во взаимодействии всех трех возможных участников — государства, коммерческих организаций и некоммерческих организаций — писал и С.П. Перегудов. Он говорил о глубочайшем заблуждении, в основе которого лежит посыл, что властные органы должны сепаратно, отдельно взаимодействовать с бизнесом и отдельно — с некоммерческими организациями<sup>19</sup>. В целом,

<sup>19</sup> Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство: эволюция отношений. М.: Наука, 2003. С. 317.

вряд ли можно принципиально возразить против этого. Собственно, такой вывод сам напрашивается в результате исследования сущности межсекторного взаимодействия. Однако нельзя забывать о многообразии форм межсекторного взаимодействия: среди них имеются такие, которые предполагают участие всех трех (и даже иногда четырех) секторов, но есть и такие, которые приспособлены для взаимодействия только двух из трех (или четырех) секторов. Такова уж специфика отдельных форм межсекторного взаимодействия, но ни от одной из них не надо отказываться, потому что такое многообразие придает гибкость и жизненность межсекторному взаимодействию, а также позволяет добиться максимальной эффективности.

**Определение технологии межсекторного взаимодействия.** Эффективность межсекторного взаимодействия повышается при его адекватном понимании внедрения технологичности при осуществлении различных форм такого взаимодействия. *Социальные технологии межсекторного взаимодействия можно представить как совокупность взаимосвязанных и выстроенных в определенной последовательности методов решения социальных проблем путем реализации контактов между институтами, сформировавшимися в ходе человеческой деятельности в различных ее сферах.*

**Социальное проектирование и межсекторное взаимодействие.** Технологичный подход к социальному проектированию существенно повышает отдачу в использовании его в межсекторном взаимодействии. Вместе с тем в рамках проектов, реализуемых неправительственными некоммерческими организациями, могут проходить апробацию

инновационные идеи, во внедрении которых в случае успеха заинтересованы институты, относящиеся к другим секторам. Например, возможные последствия внедрения тех или иных новшеств в социальную политику довольно трудно спрогнозировать в силу многофакторности социальных процессов. Поэтому реализация пилотного проекта позволила бы выявить осуществимость внедрения соответствующих новшеств в принципе, достоинства новшеств, если они успешно внедряются, подводные камни, потенциальные и реальные недостатки. Даже при негативном результате пилотный проект не будет провальным, так как в результате его реализации при сравнительно небольших затратах ресурсов становится ясно, что предлагаемое новшество не может быть внедрено, по крайней мере, здесь и/или сейчас.

В ходе пилотного проекта целевая группа получает некий «опытный образец продукта» (под продуктом в данном случае понимается и услуга) и имеет возможность соответствующим образом отреагировать на него. Вместо того чтобы тратить время и ресурсы на планирование и выработку «идеального продукта» и выяснить в конце концов, что он все равно не идеален, потому что заранее невозможно учесть абсолютно все аспекты, исполнители пилотного проекта во взаимодействии с целевой группой фиксируют недостатки и достоинства и определяют пути совершенствования. Реальный диалог с целевой группой вызывает полное взаимопонимание, поэтому можно быстро опробовать доработанный «образец продукта», а затем, таким образом, путем доработки и адаптации шаг за шагом усовершенствовать замысел. При этом

в пилотный проект, как правило, вкладываются не только государственные (муниципальные) ресурсы, но и ресурсы неправительственных некоммерческих организаций: в частности, деятельность добровольцев, использование уже имевшегося к началу проекта у неправительственной некоммерческой организации оборудования, опыта работы с целевой группой, высокого уровня мотивации и так далее.

Беда, однако, заключается в том, что даже удачный пилотный проект в дальнейшем может не получить поддержки для его развития со стороны органов государственной власти (местного самоуправления). И тогда успех не будет развит, и органы государственной власти не получат доработанный «инновационный социальный продукт», в котором они объективно должны быть заинтересованы для его дальнейшего широкого внедрения, так как у неправительственной некоммерческой организации скорее всего не хватит своих собственных ресурсов для доведения «продукта» до ума. Но тогда получается, что ресурсы, использованные в ходе первоначального пилотного проекта, были в итоге потрачены зря (поскольку не последовало продолжения), но такие затраты почему-то никто официально не учитывает как напрасные.



## ГЛАВА II

# АЛГОРИТМ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

### § 1. Подготовка проекта

**Вводные замечания.** В данной главе, опираясь на теоретические основы знаний о технологии социального проектирования в условиях межсекторного взаимодействия, представленных в главе I, мы остановимся на практических аспектах проектной деятельности: на подготовке проекта в качестве документа, который может использоваться при подаче заявки на финансирование в виде субсидии или гранта, на вопросах ресурсного обеспечения проекта, на главных моментах реализации проекта.

Как уже отмечалось, социальный проект всегда нацелен на решение той иной общественно значимой проблемы. Однако выявление, уяснение проблемы выходит за рамки проектного подхода. Проект возможен в том случае, когда проблема осознана и имеется стремление ее решить. Поэтому здесь мы не будем разбираться с тем, как пришло понимание того, что проблема наличествует, требует решения и надо организовать деятельность по ее решению. Перейдем сразу к подготовке проекта.

**Основные разделы проекта.** Начнем перечисление и краткое изложение содержательного наполнения основных необходимых разделов проекта.

### **1. Описание проблемы**

Представляется важным сделать одну небольшую оговорку. Социальный проект все же не всегда направлен на решение каких-то острых социальных проблем, нерешенность которых крайне негативно сказывается на конкретных людях. Вместе с тем в практике социально ориентированной деятельности нередки случаи, когда те или иные социальные проекты улучшают ситуацию, но и в том случае, если бы они не были реализованы, то 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 историческое знание, а не «мифическое».

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.

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) выглядеть плачевно. Поэтому владение темой обсуждения и проектирования часто может выражаться и в корректном подходе к представлению статистически значимых данных.

## **2. Цель и задачи**

Описав ситуацию и сформулировав основные проблемы, автор проекта<sup>1</sup> (неважно, коллективный или индивидуальный) 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.

Для формулирования цели должна быть избрана некая ценностная основа, опираясь на которую автор и исполнитель проекта может уточнить потребности целевой группы, выявить связанные с потребностями интересы,

---

<sup>1</sup> Авторство подавляющего большинства проектов можно считать вполне условным, поскольку уникальные, действительно авторские идеи возникают крайне редко, большинство проектов построены 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.

определить отношения, в которые необходимо вступить, сформулировать вытекающие из этого мнения и действовать в избранном для себя направлении. Проектная формула может быть выражена аббревиатурой английских слов AIDA, что означает *внимание* (attention) [к ситуации и проблеме], *интерес* (interest) [удовлетворение которого предполагается вследствие осуществления проекта], *желание* (desire) [достичь поставленной цели и решить объявленные задачи], *действие* (action) [для достижения запланированного результата].

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 этом случае масштаб планируемого проекта может охватывать как сферу и предмет деятельности одной организации, так и уровень общегородской, региональной или даже федеральной целевой программы.

Впрочем, помимо сугубо школьных проблем, предметом социально-проектной деятельности могут стать разнообразные аспекты развития общественной активности школьников: в области гражданско-патриотического воспитания, краеведения, экологии и благоустройства, шефство над детскими учреждениями или помощь детям, инвалидам и ветеранам и т.п.

Выражаясь обобщенно, можно сказать, что цель — не что достаточно крупное и высокозначимое, но не всегда очень просто формулируемое, определяемое. А это предопределяет то, что в дальнейшем желательна *большая* детализация, позволяющая определить, из чего же складывается предполагаемое генеральное изменение к лучшему (а именно — 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.

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 все «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.

Приведем образец такого, очевидно, дефектного формулирования задач. В качестве примера взяты формулировки нескольких позиций из региональной Стратегии действий в интересах детей Астраханской области, принятой в развитие Национальной стратегии действий в интересах детей (**раздел VI. Создание системы защиты и обеспечения прав и интересов детей и дружественного к ребенку правосудия**, п. 2 «Основные задачи»<sup>2</sup>):

— «Развитие законодательных основ системы защиты детства, введение в действие существующих международных стандартов обеспечения и защиты прав и интересов детей.

— Создание эффективной системы профилактики правонарушений, совершаемых в отношении детей, и правонарушений самих детей, системы правосудия и системы исполнения наказаний, дружественных к ребенку.

---

<sup>2</sup> Текст указанного регионального документа находится на сайте, посвященном мониторингу соответствующих регионов стратегий. URL: <http://xn--c1ackabuhbecyrh.xn--p1ai/normative>

— Реформирование комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав.

— Принятие на законодательном уровне мер по защите детей от информации, угрожающей их благополучию, безопасности и развитию.

— Создание системы предотвращения насилия в отношении несовершеннолетних, а также организация деятельности учреждений, специалистов, волонтеров по социально-психологической реабилитации детей — жертв насилия и оказанию помощи правоохранительным органам при расследовании преступных посягательств в отношении детей».

Все перечисленные позиции не могут быть охарактеризованы в качестве задач для данного пункта стратегии, поскольку содержательно являются декларациями, из которых не следует понимания авторами того, что именно следует делать (декларативность заложена в используемых терминах: «развитие», «создание эффективной системы», «реформирование», которые не имеют никакого содержательного наполнения)<sup>3</sup>.

Итак, теперь назовем типичные ошибки в формулировках задач:

- Задача как событие (мероприятие).

Пожалуй, наиболее распространенная ошибка, встречающаяся в проектных заявках. Весь проект представляется как подготовка и проведение разового массового

---

<sup>3</sup> Соответствующий анализ значительного объема региональных стратегий представлен в работе: Хананашвили Н.Л. Анализ региональных стратегий (программ) действий в интересах детей на 2012–2017 гг. // Профилактика социального сиротства. Развитие сети служб примирения в России. М.: Благотворительный фонд «Просвещение», 2013. С. 89–116.



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 заказ<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Основные свойства социального заказа впервые описаны в работе: Хананшвили Н.Л. и др. Государственный социальный заказ. М., 1995.

- 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 порой 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, 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.

Уже здесь мы сталкиваемся с высокой ценой аккуратного обращения с различными понятиями. Путаница в них грозит фатальными для проекта последствиями.

Следующим моментом, заслуживающим наше внимание, являются основные свойства, которыми должна обладать формулировка решаемой исполнителем задачи. 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.

Для оценки корректности постановки и разрешимости задач можно использовать методику оценки, обозначаемую английской аббревиатурой SMART. Эта методика

ориентирует пользующегося ею человека, в частности, при постановке задач на выяснение наличия (+) или отсутствия (—) специфической индивидуальности таких задач в проекте; измерим ли результат решения каждой задачи; достижимо ли решение задачи при существующих средствах и в поставленных условиях; значимо решение каждой задачи для продвижения к цели; каковы временные рамки решения каждой из задач. Название данной методики оценки представляет собой аббревиатуру, состоящую из начальных букв английских слов *specific* (по-русски — особый, индивидуально-определенный), *measurable* (измеримый), *achievable* (достижимый), *relevant* (значимый, важный), *time-bound* (связанный с определенным промежутком времени). Правда, в литературе встречается также и иное истолкование стоящих за двумя буквами данной аббревиатуры слов. Так, «а» предлагается расшифровывать как *area-bound* (привязанный к территории), т.е. проект должен иметь четкую географическую определенность: школа, завод, микрорайон, село, город, населенный пункт, экономический регион, субъект федерации, страна, несколько стран и т.д. А «г» предлагается расшифровывать как *realistic* (реалистичный). В зарубежной литературе обе разновидности истолкования SMART встречаются примерно с одинаковой частотой, что позволяет полагать, что активно используются обе модификации данной методики оценки. SMART позволяет правильно сформулировать задачи. Часто совершаемые ошибки при постановке задач — отсутствие в формулировке (а значит, и в сознании) временных рамок и критериев успешности их решения для достижения

цели проекта. Применение SMART дает возможность таких ошибок избежать.

Кстати, обратим также внимание на то, что название данной методики оценки совпадает по написанию с английским словом *smart*, что на русском языке означает умный.

Важно уже на этапе подготовки проекта определиться с критериями оценки его результативности. Поскольку впоследствии это поможет оценить успешность (или неуспешность) решения поставленных задач. Эффекты *социально-го инвестирования*<sup>5</sup> 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 положительной динамики опросов, выясняющих социальное самочувствие населения, в уровне доверия граждан к власти, продолжительности жизни и т.п.)<sup>6</sup>. Перечисленные показатели лишь на основе более глубоких и длительных исследований могут позволить нам вычленить сугубо экономическую составляющую полученного в рамках какого-то конкретного соци-

<sup>5</sup> Впервые в российской профильной литературе термин «социальное инвестирование» в указанном значении был предложен автором 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.

<sup>6</sup> 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.

ального проекта положительного эффекта. Тем более непростой задачей становится доказывание факта влияния именно данного проекта на произошедшие изменения. Таким образом, в ближайшем будущем предстоит значительная работа по внедрению в практику социальной политики оценочной деятельности, с помощью которой станут возможными системные измерения эффективности вложений в социальную сферу и контроля социальных показателей влияния тех или иных социально направленных действий.

*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 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 отроду, и его семье, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, то он, есть шанс, станет вполне успешным гражданином, лет так 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 задач<sup>7</sup>. Собственно поэтому в качестве альтернативы и дополнения измерений эффекта предлагается 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);

<sup>7</sup> Опыт проектной деятельности, позволяющей получать измеримый социальный эффект, описан в: Хананашвили Н.Л., Баушева И.Л., 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>

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.

### **3. Ресурсы**

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.

В этой связи нельзя не вспомнить знаковую работу Р. Патнэма<sup>8</sup>, который, изучая историю Италии, обнаружил, что в период с 1860-х по 1920-е гг. 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 гг. 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 гг. XIX в., состояло... в количестве различного рода общественных объединений: на Севере их было значительно больше.

Еще один пример — Япония, с практически отсутствующими на островах природными ресурсами, но с весьма успешной и высокотехнологичной экономикой. Однако стоит предположить, что их экономика была бы вовсе не такой мощной, если бы не огромные вложения в человеческие ресурсы. А подчас, казалось бы, вовсе и не огромные вложения, а всего лишь проявление внимания к уже

<sup>8</sup> См.: Патнэм Р. Чтобы демократия сработала. М., 1996.

существующим или новым социальным технологиям и их адаптированное к местным условиям внедрение.

В этой связи очень интересным был один из новостных сюжетов на телевидении — как раз о такой технологии, с недавних пор реализуемой в Японии. Пенсионеры из ближайшего к школе микрорайона во внеурочное время приходят в школу для факультативной кружковой работы с детьми — по иероглифике и традиционному японскому стихосложению. Они передают детям те знания, которые достались им от их предков. Как нетрудно заметить, расходы здесь минимальны: бумага, краски, кисточки... Однако значимость самой реализации этой технологии вряд ли может быть переоценена. С ее помощью:

а) возникает и сохраняется связь времен, поколений и традиций;

б) создается возможность для позитивной творческой занятости детей после уроков (опять же, чтобы не болтались без дела на улицах);

в) повышается статус школы как просветительского учреждения и привлекательность ее для школьников;

г) улучшается качество и содержательное наполнение жизни представителей старшего поколения, для которых возможность продолжения самореализации в преклонном возрасте ничуть не менее важна, чем для всего остального взрослого населения, а общение с детьми — даже просто дополнительная радость. Может быть, оттого и продолжительность жизни в Японии выше, чем во многих других странах?

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 образовательных-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 своих собственных средств израсходовали только на оплату проезда своих сотрудников. Но при этом появились специалисты, детально проинфор-

мированные 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.

#### ***4. 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. Удобным инструментом для планирования времени внутри периода выполнения

проекта являются так называемые диаграммы Гантта — 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 месяц 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 Гантта 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)       |               |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |





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 селлекторного 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.

## **5. Методы**

Следующим, принципиально важным элементом любого проекта являются методы, с помощью которых он реализуется. Если до этого, рассматривая разделы «Опи-

сание 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 разобраться, соответствуют ли предлагаемые исполнителем методы поставленным в проекте цели и задачам.

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 институтом<sup>9</sup>. И конечно,

---

<sup>9</sup> 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.

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 решаться с участием взрослых медиаторов таких служб. При этом руководство такой службой может принять на себя школьный уполномоченный по правам участников образовательного процесса — школьный омбудсман, школьный психолог или социальный педагог.

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. Средства никогда не могут оправдать цель. Методы, которые выбирает проектировщик, — это, по сути, те дороги, которыми он собирается идти к намеченной цели, и потому неправильно выбранный путь не может привести к ней либо делает достижение непомерно «дорогостоящим».

Например, если мы готовим просветительский проект, в котором собираемся осуществить какие-то мероприятия, то такие мероприятия должны содержать изрядный элемент интерактивности — активного и двухстороннего взаимодействия с их участниками, их деятельностного вовлечения, чтобы они не просто вяло присутствовали на скучных теоретических лекциях, а могли сами осваивать новые для себя знания и приобретать практические навыки и умения, совершенствовать аппарат мышления — в соответствии с современными подходами к образовательному процессу.

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 нестрашным, 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 ужастиками, 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.

## **6. Действия**

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 то же время от правильного и понятного изложения планируемых действий зависит, будет ли ваш проект поддержан конкурсной комиссией о организацией, 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 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 проекта<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> В англоязычной терминологии непосредственные промежуточные результаты реализации мероприятий называются *outputs*, в то время как влияние

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, внутривнутрипроектное, создаваемое для эффективного взаимодействия членов команды проекта. Оно представляет собою совокупность предварительных и текущих управленческих действий, осуществление которых делает проект чувствительным к происходящим в нем событиям и складывающимся обстоятельствам. Организация и обеспечение деятельности данного пространства способствует успешному взаимодействию участников проекта, в той или иной степени задействованных в его реализации.

2.2) Пространство внешнее, предполагающее распространение информации о проекте вовне — для сведения всех, кому это может быть интересным. Данный аспект также имеет определенную степень разветвленности — на информацию, распространяемую в публичном пространстве, имеющую в качестве основных целей информирование общественности и PR-составляющую, и на отчетную, предоставляемую финансирующим или контролирующим деятельность по проекту организациям и органам.

### 3) Эксперименты, создание моделей и технологий.

Экспериментирование является одним из наиболее типичных и, несомненно, значимых деятельностных

---

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*.



элементов социального проектирования. Собственно, только с помощью апробации тех или иных новых идей, 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, диктуют и многообразие возможных вариаций для создаваемых и внедряемых моделей инновационных решений.

И здесь возникает вопрос о том, как определить результативность реализованного проекта, измерить или ощутить его результаты. Если такая задача поставлена, в рамках проекта необходима организация и проведение тем или иным образом осуществляемых исследовательских действий.

#### **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.

Постоянное изучение результатов реализуемого проекта или серии проектов, изменения ситуации или состояния целевой группы по мере реализации проекта способно создать определенные основания для такой уверенности.

#### **5) Обучение, просвещение.**

В качестве важной составляющей социальных проектов во многих из них присутствуют и разнообразные просве-

тительские и другие обучающие действия. Не останавливаясь здесь подробно на различных образовательных форматах, отметим, что просветительские и образовательные действия способны 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.

**б) 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 выработывающихся 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.

### ***7. 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), то и в качестве результата окажется «мероприятия проведены, оказаны услуги 100 представителям целевой группы». Однако из факта оказания услуги 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 подхода очевидна.

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 сформулирован-

ных задач и ожидаемых результатов представляет собою, 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*.

Необходимо также сформулировать три неотъемлемых элемента (или, иными словами, три основных, ключевых свойства) любого проекта, претендующего на то, чтобы быть названным эффективным.

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 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 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 неусыпное 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*.

### **8. 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.

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 либо указывать цены, которые заметно выше рыночных, или покупать технику и оборудование, либо вовсе ненужные в таком проекте, либо наиболее дорогие, которые вполне могли бы быть и скромнее.

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

Подобно тому, как логично должен быть изложена 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 запра-

шиваемые 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 сложно рассчитывать на успех проекта. Собственно, и самой организации желательно братья за сложные задачи, используя для этих целей «тактику расширяющегося шага».

- **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.

- **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 про-



изводиться 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*

| <b>Статья расходов</b>                      | <b>Единицы измерения</b> | <b>Количество единиц</b> | <b>Стоимость единицы</b> | <b>Вклад заявителя</b> | <b>Запрашиваемая сумма</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>1. ЗАРПЛАТА</b>                          |                          |                          |                          |                        |                            |
| Штатный персонал                            |                          |                          |                          |                        |                            |
| Приглашенные специалисты                    |                          |                          |                          |                        |                            |
| Вклад добровольцев                          |                          |                          |                          |                        |                            |
| <b>2. Транспортные расходы</b>              |                          |                          |                          |                        |                            |
| <b>3. Командировочные расходы</b>           |                          |                          |                          |                        |                            |
| <b>4. Расходы по проведению мероприятий</b> |                          |                          |                          |                        |                            |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 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 бюджетников.

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 (как правило, такие расходы грантодатели 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 позволяют сосредоточиться на получении новых знаний). 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, бэйджи).

- **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 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 выполненому проекту целях.

- **Аренда помещений**

Как правило, аренда офисных помещений представляет собою траты, осуществляемые самой организацией-заказчиком. 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, может возникнуть вполне резонный вопрос: 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 ненужной «макулатурой». С очевидно завышенными запросами в этой части приходится сталкиваться постоянно.

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 некачественной 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 разобраться 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 неустойчивым, а бюджетную таблицу — легкопересчитываемой, в зависимости от изменения того или иного ее параметра<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> 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».

## 9. Приложения

Как правило, приложения проекта представляют собою различные материалы, которые могут свидетельствовать о способности организации выполнить представляемый проект.

Во-первых, прилагаться могут разнообразные рекомендательные письма, подписанные руководителями субъекта РФ, города, профильного ведомства или авторитетными специалистами в области представленного проекта.

Во-вторых, в приложения можно поместить краткую информацию о привлекаемых в ваш 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.

**Краткие заключительные замечания.** Итак, мы рассмотрели кратко основные элементы, из которых состоит

любой проект. Желающие получить дополнительное ресурсное обеспечение для своих учреждений или организаций, конечно, должны иметь некоторое представление об этих элементах. Однако, несомненно, что только постепенно приобретаемый практический опыт работы над социальными инициативами и их проектным оформлением позволит понять, что такое проект, почувствовать интерес к такой форме работы, а именно — ощутить «живое дыхание» социального проектирования.

## § 2. Средства для бюджета проекта

В предыдущем параграфе мы рассмотрели нефинансовые ресурсы и их роль в осуществлении проекта. Не все нефинансовые ресурсы могут найти отражение в бюджете, поскольку нефинансовые ресурсы могут быть материальные и нематериальные, однако все они играют ту или иную роль в реализации социального проекта. Тем не менее представляется важным остановиться специально на финансовых ресурсах. В предыдущем параграфе мы также рассмотрели бюджет социального проекта, однако пока не разбирали вопрос о том, *как* наполнить бюджет, каковы основные источники финансирования проектной деятельности. Конечно, невозможно рассмотреть детально все вопросы фандрайзинга, т.е. сбора средств, так как они не входят в задачи, стоящие в настоящей работе, однако, говоря о финансировании проектной деятельности, невозможно полностью обойти молчанием и эти упомянутые вопросы.

Собственно, написание проекта для подачи его в качестве заявки на получение субсидии или гранта является одним из направлений поиска средств для финансирования деятельности организации-проектанта. Между тем, если единственным источником финансирования деятельности организации служит одна или даже несколько субсидий или грантов, работа такой организации не может быть устойчивой. Естественно, организация, которая не функционирует устойчиво, в глазах субсидиедателя/грантодателя вряд ли будет выглядеть достойной получения финансирования и способной в полной мере справиться с претворением в жизнь проекта, представленного в заявке на получение финансовой поддержки. Кроме того, зачастую одним из условий участия в конкурсе проектов является наличие финансовых ресурсов, которые бы дополнили деньги, полученные в виде субсидии или гранта. Ввиду вышесказанного представляется полезным и важным обратить внимание на некоторые аспекты фандрайзинга.

Как уже говорилось, фандрайзинг не сводится и не может сводиться лишь к поиску грантов/субсидий. Очень важной составной частью работы по сбору денег является привлечение ресурсов физических и юридических лиц, которые не выступают в качестве грантодателей/субсидиедателей. Известны несколько технологий такого привлечения средств.

**Во-первых**, «кружка» (ящик для пожертвования), т.е. опечатанная емкость, в которую жертвователи (физические лица) бросают деньги, кто сколько может или захочет. «Кружка» может находиться в каком-то помещении, или с «кружкой» («кружками») могут ходить добровольцы.

В любом случае такой сбор средств должен сопровождаться устными или письменными комментариями, на нужды какой организации пойдут деньги и/или на цели реализации какой программы или мероприятия. Кружка может использоваться как постоянно, так и разово в ходе каких-либо мероприятий (к примеру, ярмарки НКО или социальных проектов). Немаловажно для успеха «кружки» место расположения ящика для пожертвований. Надо выбрать бойкое место, через которое проходит много людей, но при этом не мешать проходу. Удачным является место, где люди так или иначе расстаются с деньгами (магазин, банк, билетная касса и т.п.); многие, уже заплатив за что-либо, часто жертвуют сдачу. Можно также выбирать места, с которыми у многих людей связаны какие-то воспоминания, или где люди в определенной степени настроены на особый, духовный или романтический лад (мемориальные комплексы, театры, парки и т. п.). Размещение «кружки» всегда должно предшествовать согласованию с администрацией, в ведении которой находится помещение, по поводу установки, дизайна (при этом требования к дизайну могут существенно различаться), охраны. При использовании «кружки» крайне важно обеспечить максимальную прозрачность в ходе оформления денежных поступлений при вскрытии «кружки» и скрупулезная отчетность по использованию полученных таким путем средств. Это повышает доверие к организации, что в конечном счете ведет к высокой эффективности данной технологии сбора средств.

**Во-вторых**, открытие специального счета в банке для сбора пожертвований от физических и юридических лиц для финансирования деятельности некоммерческой ор-

ганизации и/или отдельных программ или мероприятий. О наличии такого счета общественность должна быть широко оповещена через средства массовой информации. Счет может быть открыт постоянно, или же можно открыть временный счет для сбора денег в течение сравнительно короткого периода в ходе какой-либо кампании. Как и в технологии «кружка», нужна максимальная прозрачность (с опубликованием отчетов) в использовании полученных средств.

**В-третьих**, так называемый краудфандинг (crowd funding) — сбор средств через Интернет на проведение какого-либо мероприятия, установку монумента, благотворительную помощь какому-либо лицу (например, в случае необходимости проведения дорогостоящей медицинской операции) или организации и пр. По сути, краудфандинг в определенном смысле представляет собой сочетание двух первых упомянутых технологий сбора средств («кружки» и специального банковского счета), но с использованием новейших информационно-коммуникационных средств. Конечно, использование Интернета предполагает определенную специфику сбора средств, однако необходимо помнить о содержании и дизайне объявления, о договоренности с администраторами сайтов и порталов в Интернете, об обеспечении безопасности при перечислении средств. Так же, как и при использовании первых двух из рассматриваемых технологий, важно позаботиться о максимальной прозрачности в использовании собранных таким путем средств.

**В-четвертых**, благотворительные взносы и пожертвования в результате письменных и/или устных обраще-

ний к руководству коммерческих организаций с просьбой о помощи в финансировании тех или иных программ и/или проектов некоммерческих организаций. Необходимо иметь в виду, что адресное обращение в коммерческие организации, как правило, эффективно и перспективно в рамках долгосрочного сотрудничества и совместного планирования благотворительной политики коммерческой компании с учетом интересов последней. Для многих руководителей фирм важна их репутация в городе, субъекте РФ, поэтому их участие в добрых делах должно получить известность. Предприниматели, откликнувшиеся на просьбу, должны испытать чувство удовлетворения, для этого их нужно поблагодарить и сообщить, как расходовались полученные средства.

Естественно, указанные четыре технологии сбора средств эффективны, прежде всего, для организаций, которые достаточно хорошо известны своей деятельностью, направленной на решение общественно значимых задач. Кроме того, сами программы должны быть направлены на решение общественно значимых проблем, тогда люди охотнее идут на пожертвования. В любом случае необходимо учитывать по меньшей мере два условия при организации сбора средств:

- 1) Сбор пожертвований должен осуществляться на конкретные нужды. Поэтому требуется не абстрактное указание, что деньги пойдут на поддержку, например, детей-инвалидов, а четкая, конкретная просьба о том, например, что нужны сорок тысяч рублей на закупку инвалидных кресел для детей такого-то интерната. Так же конкретно должна осуществляться и отчетность. В отчете должно быть

указано не то, что деньги пошли на благотворительность, а что на такую-то собранную сумму закуплено столько-то инвалидных кресел, а на оставшиеся деньги было куплено (например) столько-то альбомов для рисования. Когда речь идет о сборе небольших пожертвований от многих людей, то необходимо публиковать в средствах массовой информации точную информацию о расходовании полученных средств.

2) Необходимо так организовать сбор пожертвований, чтобы оказание денежной помощи было сопряжено с наименьшими трудностями для жертвователя. Так, жертвуя деньги на улице, прохожий предпочитает быть добрым без особых усилий, не останавливая движения, не беря на себя никакой дополнительной ответственности. В силу этого одной из важнейших задач НКО является поиск таких моделей и способов привлечения частных пожертвований, которые применительно к каждой ситуации максимально облегчали бы процедуру для жертвователя, но при этом давали бы ему чувство удовлетворения от адресности своей помощи и причастности к важному и общественно значимому делу.

Вместе с тем имеются и некоторые другие технологии сбора средств, хотя они и не получили широкого распространения среди российских некоммерческих организаций.

Итак, **в-пятых**, членские взносы. Конечно, членские взносы возможны в тех организациях, в которых имеется членство (корпоративных, по терминологии действующего Гражданского кодекса РФ<sup>12</sup>). Однако и среди тех организаций, в которых оформлено индивидуальное членство,

---

<sup>12</sup> Статьи 123.1-123.16-2 Гражданского кодекса Российской Федерации.  
URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)



взносы предусматриваются и выплачиваются в меньшинстве существующих некоммерческих организаций. Например, регулярные взносы платят адвокаты в адвокатские палаты, нотариусы — в нотариальные. Правда, адвокатские и нотариальные палаты — специфические некоммерческие организации. Их существование предусмотрено соответствующими федеральными законами, адвокаты и нотариусы не вправе не вступать в соответствующие палаты, указанные палаты обладают установленными федеральными законами полномочиями. Взносы выплачиваются в некоторых клубах, в которые входят весьма состоятельные лица. Есть и некоторые другие организации, предусматривающие уплату членских взносов: например, с момента основания взносы были предусмотрены Уставом Ассоциации специалистов по связям с органами государственной власти (GR-Лиги). В некоторых организациях, объединяющих юридических и физических лиц, взносы для последних носят символический характер, поскольку юридические лица уплачивают весьма солидные взносы. Но все же для большинства современных российских некоммерческих организаций взимание членских взносов не характерно. Следует иметь в виду, что за рубежом членские взносы — обычный источник пополнения кассы некоммерческих организаций. В нашей стране в советские годы членство практически в любой общественной организации было сопряжено с уплатой взносов.

**В-шестых,** некоммерческие организации вправе заниматься предпринимательской деятельностью и создавать для этой цели коммерческие организации. Прибыль, полученная такими коммерческими организациями,

может направляться на уставные цели соответствующих некоммерческих организаций. Однако известны единичные примеры некоммерческих организаций, которым удалось отладить работу учрежденных ими коммерческих организаций таким образом, что поступления от таких коммерческих организаций превратились в регулярный источник финансирования этих некоммерческих организаций.

### **§ 3. Деятельность по реализации проекта**

Как уже говорилось, проектный подход помогает лучше организовать деятельность, в том числе и некоммерческих объединений. Однако на практике большинство неправительственных некоммерческих организаций готовит проекты в надежде на получение финансирования в виде субсидий или грантов из государственного (федерального или субъекта Российской Федерации) или местного бюджета либо от частных фондов или иных неправительственных организаций, а также от зарубежных или международных грантодателей. Поэтому рассмотрим, прежде всего, деятельность по реализации проекта, профинансированного полностью или частично в виде субсидий либо грантов.

Исторически с начала 90-х годов XX столетия гранты на реализацию проектов выделялись зарубежными (бюджетными или частными) организациями. С середины 1990-х годов в некоторых субъектах Российской Федерации стали выделяться средства для предоставления грантов. Количество субъектов РФ, выдающих гранты, постепенно

расширялось, стали выдаваться и муниципальные гранты, а с начала XXI века деньги на гранты стали выделяться и из федерального бюджета. Тогда же в начале XXI столетия стали появляться и грантовые программы крупных частных российских компаний.

В идеологической основе социальной технологии проектирования лежит гражданская инициатива. Способность негосударственных некоммерческих организаций осознания социальных проблем и их рационального решения заложена в природе таких организаций, возникающих путем объединения с единомышленниками и действующих ради удовлетворения потребностей тех или иных групп граждан в решении собственных проблем, а также вследствие неравнодушия к проблем других людей или целых групп населения.

В то же время понимание органами власти значимости гражданских инициатив и их поддержки — есть свидетельство определенной демократической зрелости государства. Исходя из того, что в современном государстве цели социальной политики достигаются в том числе путем снижения количества нуждающихся в социальном обслуживании, возникновение гражданских инициатив, помогающих решать те же проблемы, объективно отвечает интересам государства.

Признавая социальную значимость развития гражданской инициативы в целом как способа формирования гражданами активной жизненной позиции, органы власти на конкурсной основе реализуют собственные программы поддержки социальных проектов и программ негосударственных некоммерческих организаций.

Вместе с тем, если уж говорить о социальной политике, нужно отметить и то, что финансовая поддержка социальных проектов позволяет также постепенно формировать развитые, профессионально работающие НКО, способные эффективно и в соответствии с требованиями налогового, бюджетного, административного и гражданского права выполнять работы, оказывать услуги, в которых заинтересованы и определенные социальные группы и органы власти. Таким образом, социальное проектирование выступает в качестве механизма экспериментальной отработки более сложных социальных технологий.

Итак, речь идет о взаимном и встречном движении — конструктивной гражданской инициативы, выраженной в виде социального проекта и готовности государственных (муниципальных) органов эту инициативу поддержать.

Формирование и осуществление социальных проектов опирается на ряд процедурных элементов.

*Во-первых*, публично-конкурсная основа подбора проекта для финансовой поддержки. Наличие нескольких вариантов решения социальной проблемы обеспечивает возможность выбора наиболее рационального из них. Отказ от конкурса возможен только в случае, если само проведение конкурса дискредитирует конкурсность как принцип. Это возможно тогда, когда в поле данной социальной проблемы конкуренция не сложилась. Например, задачу такого масштаба и уровня на данной территории может решить лишь одна организация, что должно следовать из корректно проведенного исследования.

В этом случае побочной задачей органов власти становится принятие мер по формированию такой конкурентной основы.

*Во-вторых*, программно-целевой подход. Даже в ситуациях, когда конкурс по названным выше обстоятельствам не проводится, финансирование организаций как таковых, без выстраивания указанными организациями программ своей настоящей и перспективной деятельности, недопустимо ни в коем случае. Только с помощью грамотно оформленных проекта или программы можно понять, как именно заявленные социально значимые цели достигаются и будут достигаться в будущем.

*В-третьих*, наличие полноценного экспертного сообщества. Пока в России не сформировалось в полной мере достаточно широкое сообщество экспертов по оценке программ и проектов, не до конца сложились стандарты, критерии и правила, на основе которых такое сообщество могло бы слаженно действовать.

*В-четвертых*, определенная договорная основа. Договор заключается между субсидиодателем/грантодателем и организацией, победившей на конкурсе социальных проектов.

Итак, схематично процесс реализации социального проекта, получившего финансовую поддержку в виде субсидии/гранта, можно изобразить в следующем виде:

В ходе поддержки социальных проектов орган или организация, выделяющая средства на поддержку социальных проектов в виде субсидии или гранта, определяет:

— приоритетные направления поддержки социальных проектов в предстоящем финансовом году;

ПРИМЕРНАЯ СХЕМА РЕАЛИЗАЦИИ  
СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА



Рисунок 5. Реализация социального проекта

— общую сумму, которая может быть выделена на финансовую поддержку, как тематическую, так и общеорганизационную.

Кроме того, устанавливается, какой орган (организация) будет выполнять функцию заказчика (оператора). При выполнении этой функции производится:

- разработка положения о конкурсе социальных проектов;
- формирование конкурсной комиссии;
- разработка и утверждение системы критериев и правил проведения оценки проектов, а также оценки процессов реализации проектов и подведения их итогов;
- формирование экспертных групп (возможно, дополнительное обучение экспертов) для оценки проектов, процессов и итогов их реализации;
- подготовка и обеспечение публикации объявления о конкурсе, а также иных действий, необходимых для конкурса;
- осуществление приема заявок и обеспечение их конкурсного рассмотрения;
- заключение договоров с победителями конкурса;
- выполнение правовых, финансовых и иных обязательств и полномочий по заключенным договорам;
- обеспечение контроля за реализацией проектов;
- приемку и оценку отчетов исполнителей проектов;
- осуществление итоговой суммарной отчетности (финансовой и содержательной) о реализации проектов, составляющих вверенную заказчику программу (или комплекс программ).

При технологичном осуществлении социальных проектов необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- социальный (возможно, социально-экономический) эффект, полученный в результате осуществления проекта;
- тиражируемость пути достижения полученного результата проекта и/или разработанной методики (технологии);
- методическое оформление результатов социального проекта.



## ГЛАВА III

# КАДРОВАЯ ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### § 1. Вопросы образования и подготовка кадров в сфере социальных проектов и их оценки

**Нехватка специалистов в сфере проектной деятельности.** В настоящее время во многих странах и на международном уровне успешно внедряется управление, основанное на результате (по-английски — «result based management»), или сокращенно — RBM). Внедрение управления, основанного на результате, связано с проектным подходом, ввиду чего необходимы кадры, хорошо разбирающиеся в социальных проектах, в порядке их подготовки и реализации, а также в оценке проектов.

Одной из проблем при осуществлении проектов в современной России является острая нехватка квалифицированных кадров, специализирующихся именно на управлении проектами. Несмотря на то, что еще в 1997 г. Министерством образования Российской Федерации была утверждена программа дисциплины «Управление проектами» объемом 284 академических часа для студентов по специальности «менеджмент» — 061100 (специализация «Управление проектами»), до сих пор не налажен выпуск достаточного количества профессиональных работников в этой сфере. В особенности в сложном положении находится

большинство неправительственных некоммерческих организаций, страдающих от дефицита профессиональных управленцев вообще и особенно специалистов по управлению проектами. Впрочем, в муниципальных и государственных органах тоже довольно немного сотрудников, хорошо знакомых с проектным подходом. Некоторые неправительственные некоммерческие организации проводят семинары по повышению грамотности заинтересованных лиц (прежде всего, лидеров и активистов некоммерческих организаций) в сфере подготовки проектов и управления ими, однако усилия неправительственных некоммерческих организаций не могут в полной мере компенсировать недостаток курсов по управлению проектами в учебных заведениях (впрочем, не хватает и преподавателей для ведения таких курсов в более широком масштабе). Кроме того, необходимо иметь в виду, что при проведении обучающих и просветительских семинаров зарубежными и отечественными грантодающими организациями и тренеры (преподаватели, модераторы), и слушатели, как правило, явно или подсознательно нацелены на решение прагматической задачи: а именно, на то, чтобы после семинара прослушавшие курс смогли подготовить такой проект, который бы победил в том же или следующем году на конкурсе соответствующей грантодающей организации. Конечно, такие семинары дают слушателям представления о проектах в целом, однако все же оставляют у участников семинаров узкое и в определенной мере неправильное представление о проекте исключительно или преимущественно как об инструменте получения финансирования в виде гранта, в то время как проектный

подход в качестве особой самостоятельной технологии решения проблем без обязательной связи с грантами остается зачастую вне поля зрения участников семинаров.

Кадровый голод является одной из причин недостаточной внедренности проектного подхода в широкую практику, в особенности при решении социальных проблем в современной России.

**Проблемы общего образования в современной России как одного из составляющих социальной политики и межсекторное взаимодействие в контексте проектного подхода.** В настоящее время со словом «проект» люди сталкиваются уже на школьной скамье. К сожалению, мода на использование слова «проект» служит проектному подходу плохую службу. В школе под проектом обычно понимают какую-то самостоятельную работу ученика (например, подготовку и представления доклада), но при этом не объясняют, что такое проектный подход, как проект помогает организовать деятельность, благодаря чему повышается эффективность деятельности, какие изменения могут быть достигнуты в результате реализации проекта, какие принципы и методы необходимо применять при реализации проектного подхода и пр. Короче говоря, в таком виде слово «проект» превращается в пустой звук, что препятствует в дальнейшем какой-либо мотивации к изучению, внедрению и использованию действительного проектного подхода. Как показал опыт авторов данной книги (авторам довелось читать курс проектного подхода преподавателям средних школ города Москвы в рамках повышения квалификации учителей), многие учителя в средней школе и сами не владеют технологией проектного подхода,

не говоря уже о навыках применения такой технологии на практике. В целом же состояние современного отечественного образования находит свое отражение и во внедрении новых социальных технологий, в том числе и социального проектирования.

Образование играет ключевую роль в социальной политике государства, являющегося либо стремящегося быть социальным, причем отметим, что Российская Федерация в ч. 1 ст. 7 своей Конституции провозгласила себя социальным государством<sup>1</sup>. Такое государство обязано создавать условия для обеспечения социальных прав граждан, среди которых право на образование далеко не последнее, поскольку через него осуществляется право на достоинство, на развитие потенциала человека и т.д., что восходит еще к идеям Л. Дюги, писавшего: «Мало того, чтобы государство не приносило никакого ущерба своими законами свободному развитию деятельности личности, нужно еще, чтобы каждый мог развивать свою личную деятельность»<sup>2</sup>. Ведущая роль образования связана с тем, что оно способно создавать надлежащие условия для адекватного понимания ситуации, что повышает эффективность управления конфликтами, вытекающими из социальных противоречий, создает потенциал для гармонизации отношений в пределах конкретно-исторических возможностей между большими группами населения. Именно образование является важнейшим фактором социализации человека,

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации. М.: Юридическая литература, 2014. С. 6.

<sup>2</sup> Дюги Л. Конституционное право. Общая теория государства. М.: Типография т-ва И.Д. Сытина, 1908. С. 911.

помогает ему раскрыть заложенные в него способности, найти свое место в жизни, преодолеть определенные барьеры, в том числе благодаря знанию своих прав и свобод, пониманию их значимости.

Исторический и современный опыт свидетельствует, что в любом государстве образование содействует установлению и укреплению равноправия, социальной мобильности людей, особенно подрастающего поколения, для соблюдения прав которого требуются к тому же специальные меры со стороны государства. Дополнительные инвестиции в образование детей из малообеспеченных семей позволяют повысить стартовые возможности таких детей, тем самым способствуя снижению до определенной степени социальной поляризации населения, что отражается на гармонизации отношений в обществе. И что также вносит свой вклад в то, чтобы сделать разные группы населения активными участниками рынка (создание которого было целью реформирования страны в 1990-х гг.), следуя идее Э. Гидденса, предложившего в 1998 г. в работе «Третий путь: Возрождение социальной демократии» новую модель «государства социального инвестирования» взамен прежней неолиберальной модели государства «кейнсианского благосостояния», а также старой затратной (как многие считают) модели государства всеобщего благоденствия. Как считал Э. Гидденс, рынок эффективен только в рамках социальных институтов и при опоре на развитое гражданское общество, выравнивающее баланс между властью, рынком и общественным порядком, что способствует утверждению доверия в обществе, без которого в эпоху глобализации и индиви-

дуализации рыночная экономика не может процветать<sup>3</sup>. Собственно говоря, социальное государство и есть государство равноправного диалога институтов общества и органов власти, но также солидарных действий всех общественных сил по решению социально значимых задач.

По Э. Гидденсу, в рамках третьего пути должно происходить усиление и прав, и ответственности граждан, в том числе благодаря регулирующей деятельности государства по предоставлению ресурсов тем, кто берет на себя ответственность за то, что делает. Инвестирование в человеческий капитал, развитие экономики знаний, проведение активной политики по обеспечению приоритета образования нацелены на формирование экономики с высоким уровнем занятости, поскольку социальное инвестирование способствует активному вовлечению всех групп населения в сферу рынка труда<sup>4</sup>. Предложенный подход переориентирует, по мысли автора, помощь безработным и малообеспеченным семьям с выплат и льгот на более правильные меры по расширению участия в рынке труда, повышению трудовой мобильности и т.п.: не пособия, а поддержка семей в развитии детей, для чего государство должно создавать функциональные условия для благополучия своих граждан, будет способствовать солидарности и общественному процветанию.

С этим вполне можно было бы согласиться, если бы всегда труд был по достоинству оценен, следовательно, создавал материальную основу для обеспечения других провозглашенных прав. В России же это не так, а трудо-

<sup>3</sup> Giddens A. The Third Way and its Critics. Maden, 2010. P. 164–165.

<sup>4</sup> Ibid. P. 166.

устройство даже всех членов семьи не всегда позволяет преодолеть бедность, которая становится стагнирующей. Самыми бедными (всего же бедных у нас насчитывалось, по официальным данным, на начало 2015 г. 22,9 млн чел., или 16% населения), были неполные семьи с детьми. Однако наверняка еще в более трудном положении те семьи, где есть безработные (рост официальной безработицы в мае 2015 г. отмечался в 66 регионах страны, всего более 1 млн чел.), а также инвалиды, трудоустройство которых в современной России весьма затруднено даже тогда, когда те хотели бы и могли работать.

В сфере образования нужны солидарные действия всех общественных секторов (под секторами понимаются сферы человеческой деятельности — экономико-предпринимательская, властно-управленческая, некоммерческо-добровольческая, лично-семейная), прежде всего, публично-властного сектора, по выходу из кризисного состояния и решения насущных социально значимых проблем. При этом справедливо утверждение, что без ответственного диалога «общество — власть», последняя не может быть конструктивной «по определению, так как она слепа в результате слабости обратной связи»<sup>5</sup>. Действительно, «укрепление общественной сплоченности во многом зависит от эффективных действий властей в центре и на местах», но еще в большей степени от «гражданской активности россиян»<sup>6</sup>. А эффективное межсекторное

<sup>5</sup> Ахиезер А.С., Шуровский М.А. От диалога к диалогизации (в свете концепции В.Бибера) // Вопросы философии. 2005. № 3. С. 67.

<sup>6</sup> Социальные факторы консолидации Российского общества: социологическое измерение. М., 2010. С. 253.

взаимодействие (т.е. взаимодействие публично-властного, добровольческого и коммерческого секторов общества по решению социально значимых проблем), как известно, базируется на принципах единообразия действий участников, равном доступе, многообразии форм такого сотрудничества, добровольности и открытости<sup>7</sup>. Одно лишь перечисление принципов системного взаимодействия государства и общества свидетельствует о насущной потребности в высоком уровне образованности населения, управленческих кадров и т.д., что предполагает непрерывное образование (включая и самообразование), ставшее императивом в современном мире, которое и создает предпосылки для повышения гражданской активности, ответственности, вообще для становления и развития гражданского общества, без которого немислимо ныне поступательное развитие современного государства. И хотя в последнее время все чаще стали говорить об общественном контроле, общественных инициативах, социальном партнерстве, все же многое пока остается на словах, в том числе из-за недоверия к этому населению (порой обоснованному), недооценки самими людьми и общественными организациями и другими формированиями своих возможностей в выстраивании взаимодействия с государством. И в этом деле без образования, в том числе специального, не обойтись. Но все это возможно лишь в условиях хорошо отлаженной системы общего образования.

<sup>7</sup> Подробнее см.: Автономов А.С. Конституционные основы взаимодействия общества и государства // Межсекторные взаимодействия (методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры). Настольная книга-2002 / под ред. Н.Л. Хананашвили. М., 2002. С. 77–78.



Как видим, потребность в улучшении системы образования весьма высока, а его значимость общепризнана. В последние годы в России были приняты специальные законы, указы, а также федеральные целевые программы, направленные на развитие образования в нашей стране: например, Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 годы, государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы<sup>8</sup>. Однако можно принимать сколь угодно много программ, но принятие без адекватных действий и мер не означает решения имеющихся проблем; превращение в жизнь законов, указов, программ куда более сложный процесс, чем провозглашение набора мероприятий даже с выделением под них материальных ресурсов. Да и сами принимаемые решения не всегда однозначны по своему результату, не всегда намечаемые цели достигаются, а порой получается далекий от ожидаемого результат. В этой связи так называемая оптимизация социальных программ (в здравоохранении, образовании и др.) может не решить поставленных задач, но спровоцировать обострение старых и появление новых проблем. Например, при обсуждении Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации выразили обеспокоенность по поводу планируемого закрытия 40% вузов и 80% их филиалов<sup>9</sup>. Анализ самих законов и программ показал к тому же, что многие их положения умозрительны, существует немало проблем с их дублированием, пробельно-

<sup>8</sup> СЗ РФ. 2011. № 10. Ст. 1377; 2013. № 2. Ст. 84; 2013. № 21. Ст. 2671.

<sup>9</sup> Парламентская газета. 2015. 10–16 июля. С. 16.

стью, порой противоречивостью<sup>10</sup>. Так, действующие целевые программы в области образования не в полной мере подкреплены положениями действующей редакции Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «не имеют единых общесистемных задач... и частично не согласуются с принципами государственной политики в этой сфере»<sup>11</sup>.

Насильственно внедряемая в России система проверки знаний, что в принципе подразумевает Единый государственный экзамен (ЕГЭ), обернулась в нашей стране разрушением традиционной системы передачи знаний и навыков их получения в школе, как показал исторический опыт, весьма неплохой системы. Теперь вместо прежней задачи воспитания и обучения школа выполняет основную функцию наставничества на сдачу предметов, причем сдачу в основном в самой примитивной форме — форме тестирования с выбором одного из нескольких вариантов ответа, что, наверно, неплохо для викторин, но вряд ли подходит для выявления умения самостоятельно рассуждать, развивать идеи (свои и почерпнутые из литературы), дискутировать. Впрочем, ЕГЭ уже размывается введением в экзамен написания сочинения, решения математических задач и пр., все большим в последнее время отказом от тестовой части, поскольку сама жизнь потребовала внесения корректив, но все же продолжают настаивать на том, что тестирование является базисом ЕГЭ, делая упор в первую очередь на усиление охраны секретности вопросов до начала экзамена и на повышение борьбы со списыванием. Это, конечно, тоже важно, но если

<sup>10</sup> См.: Кочерга С.А. Государственная политика в сфере образования // Государственная власть и местное самоуправление. 2014. № 6. С. 14–18.

<sup>11</sup> Там же. С. 18.

бы на экзамене требовалось бы самостоятельно мыслить и рассуждать, не было бы необходимости секретничать с вопросами (как это и было долгие годы до внедрения ЕГЭ). Ведь если для получения высокого балла на экзамене надо хорошо разбираться в сдаваемом предмете, обладать знаниями, умением на основе этих знаний поставить проблему и, используя навыки рассуждения, показать пути ее решения, а не только уметь выбрать нужный вариант ответа, то знание заранее формулировки экзаменационного вопроса никак не скажется на качестве ответа.

В то же время, как говорят многие учителя и эксперты, школьников ныне не интересуют другие предметы, по которым не надо проходить тестирование, снижается общая культура вследствие нацеленности не на творчество, а на механическое заучивание верных ответов из готового списка вариантов и т.д. Довольно противоречивые результаты реформы школы, если вспомнить о заявленных стремлениях того, чтобы сам гражданин решал многие вопросы, такие как, например, управление на местном уровне, создание товариществ собственников жилья (ТСЖ), осуществление контроля в сфере коммунальных служб хотя бы.

Итак, в России образование из фактора, по идее способствующего смягчению социального расслоения, превращается в свою противоположность. Это связано, на наш взгляд, с тем, что в условиях либертарной социальной политики, уповающей на саморегулирующийся рынок<sup>12</sup> и усиливающей социальные различия, затрудняется доступ к высшему образованию малообеспеченным сло-

<sup>12</sup> Подробнее см.: Mayer Th. Sozialen Demokratie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.

ям, т.е. большинству населения россиян. Как точно подметил Д.Л. Константиновский, сфера образования высветила, что «социальное неравенство не только сохранилось, но и возросло.., социальная дифференциация усилилась и “помолодела”»<sup>13</sup>. Что не отвечает запросу на социальную справедливость, весьма высокому, заметим. Так, среди тех представлений россиян, о которых те мечтают, в лидирующих в ходе социологического опроса, проведенного Институтом социологии РАН в 2012 г.<sup>14</sup>, оказалось стремление жить в более справедливом и разумно устроенном обществе, где вознаграждаются добродетель и труд, где доходы соответствуют квалификации, где все равны перед законом и могут реализовать свои жизненные шансы. Другими словами, россияне мечтают о такой социальной политике, которая способна противостоять стихийному рынку и ориентирована на социальную справедливость и равные права.

## **§ 2. Конкретные примеры: реализация авторами обучающих проектов по подготовке кадров в сфере оценки социальных проектов**

**Потребность в квалифицированных кадрах в сфере оценки социальных проектов.** Знания и практические навыки оценивания в социальном проектировании остаются областью управленческих инструментов, имеющих весьма ограниченное распространение в России. Уровень социально-проектной культуры в системе государственно-

<sup>13</sup> Проблемы социально-экономического и политического развития России / отв. ред. Н.Ю. Хаманева. М., 2001. С. 238.

<sup>14</sup> См.: О чем мечтают россияне: идеал и реальность / под ред. М.К. Горшкова, Р. Крумма, Н.Е. Тихоновой. М., 2013.

го управления и в обществе в целом остается на очень низком уровне. Причинами такой ситуации можно назвать как относительно недавнее начало применения проектного метода в его современном виде в практике управления социальной сферой, так и слабое понимание ценности метода и, соответственно, недостаточное внимание к вопросам его внедрения и распространения со стороны органов власти.

Еще более актуальным обучение оценочной деятельности от базового уровня — основ социального проектирования и оценивания и до глубин (высот) методологии оценки социальных проектов — является для решения задач подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в государственном управлении и, шире, распространения социально-проектной культуры в обществе.

Исходя из сказанного, проектирование и оценивание в социальном проектировании, как методы, непосредственно связанные с управлением и его качеством, представляются важными для внедрения на всех уровнях системы образования — начиная от областей дополнительного образования и курсов повышения квалификации сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления всех уровней и вплоть до преподавания основ социального проектирования и оценочной деятельности в системе общего среднего образования (например, в рамках курса обществознания)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) для общего среднего образования предусматривает такой элемент, как «индивидуальный проект», однако, по нашему мнению, такая формулировка свидетельствует о стремлении разработчиков стандартов привить умение к индивидуальному труду, в то время как проект (да и жизнь

В настоящей книге будут кратко представлены некоторые образовательно-просветительские курсы, прошедшие апробацию в рамках нескольких специализированных социальных проектов. Прежде всего, следует отметить, что минимальным разумным объемом для курса по обучению оценке социальных проектов представляется 72-часовой формат. Данный формат был успешно апробирован на региональном уровне (Москва, проекты 2004 и 2009 годов)<sup>16, 17</sup>. Такой объем курса позволяет участникам обучения рассмотреть с различных сторон социальные проекты как объект и предмет экспертно-аналитической деятельности на различных этапах социального проектирования — от исследовательских проектов по выявлению потребностей целевых групп до оценки влияния и последствий выполненных проектов, меры устойчивости их результатов. Однако, разумеется, указанный объем — лишь начало процесса становления специалиста, предполагающего сделать мониторинг и оценку социальных проектов предметом профессиональной деятельности, или хотя бы — привычным и удобным инструментом своей практической работы в области создания и реализации социальных проектов.

Очевидным достоинством образовательных курсов по подготовке специалистов в области оценки социальных проектов является их практическая ориентированность.

---

человека в целом) является в подавляющем большинстве случаев действием в группах, в их различных сочетаниях.

<sup>16</sup> Социальное проектирование и прозрачность власти. Теория и практика: методический сборник / под общ. ред. Н.Л. Хананашвили. М., 2008.

<sup>17</sup> Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании: методическое пособие / под общ. ред. А.С. Автономова. М., 2010. URL: <http://www.nasbor.ru/biblioteka/izdanija/izdanija.html>

## 1. Проект столичный 2009 года

**Краткая информация о проекте.** В 2009 году такой основой для работы авторов настоящего пособия с учебной группой стали проекты, реализуемые социально ориентированными НКО (СО НКО) при поддержке в форме субсидии Комитета общественных связей города Москвы (КОС).

Основным деятельностным элементом проекта стал 74-часовой образовательно-просветительский курс, проведенный для представителей государственных и муниципальных учреждений, осуществляющих оценку инициативных проектов, претендующих на грантовое финансирование, а также для представителей неправительственных некоммерческих организаций, имеющих практический опыт составления, выполнения и оценки социальных проектов в городе Москве.

Названный объем курса (2 академических часа было уделено различным формам стартового и итогового анкетирования участников обучения), а также использование в качестве учебной площадки Гуманитарно-экономического и информационно-технологического института (ГЭИТИ) — основания, достаточные для получения 25 слушателями удостоверений государственного образца о прохождении краткосрочных курсов повышения квалификации.

Сам по себе формат обучения предполагал наличие дополнительных ресурсных возможностей со стороны его участников — слушателей курса. Необходимо, правда, отметить, что существенное сокращение финансирования органами исполнительной власти г. Москвы, поддержавшими проект, бюджета данного образовательно-просветительского проекта (примерно втрое, с 1 050 тыс. руб. до

350 тыс. руб.) не позволило реализовать задуманное в желательных для такого углубленного обучения форматах, включая выездной 3-дневный экспертно-аналитический семинар.

Во-первых, ведущие предусмотрели ориентированность курса на практический, прикладной характер способа получения знаний, умений и навыков в области оценочной деятельности — в форме самостоятельно планируемого и реализуемого обучающимися мониторинга «действующих», то есть выполняемых в режиме онлайн социально значимых проектов в столице.

Во-вторых, ближе к окончанию курса было проведено некоторое количество специализированных, «экспертных» сессий, допускающих самостоятельную активность участников обучения по выработке собственных предложений и рекомендаций органам власти г. Москвы по рассматриваемым элементам экспертно-аналитической и оценочной деятельности в сфере социального проектирования.

**Программа курса.** Уточненный вариант Программы обучающего курса представлен ниже.

Таблица 2. **Учебный план 2009 года**

ПРОГРАММА КУРСА ОБУЧЕНИЯ «СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ. НАПИСАНИЕ, ВЫПОЛНЕНИЕ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ»

| Тема занятия  | Форма изложения | Кол-во часов | Время проведения   |
|---|-----------------|--------------|--------------------|
| <b>ДЕНЬ 1</b>   |                 |              |                    |
| <b>Введение в курс.</b><br>Основные положения и разделы курса, знакомство с ключевыми информационными источниками и используемой литературой. | Лекция          | 1            | <b>10.00–10.45</b> |



| Тема занятия   | Форма изложения              | Кол-во часов | Время проведения   |
|--|------------------------------|--------------|--------------------|
| Основные понятия, история оценочной деятельности как направления социально ориентированной деятельности, особенности преподавания предмета и данного курса.<br>Проведение предварительного анкетирования участников.   |                              |              |                    |
| Эффективное межсекторное взаимодействие (МСВ) — как условие обеспечения общественной и социальной стабильности столичного региона. История вопроса, развитие МСВ в мире и России. Основные социальные технологии МСВ: социальный заказ, грант, фонды местного сообщества, «прозрачный бюджет» и др., отстаивание и продвижение общественных интересов. | Лекция-дискуссия             | 1            | <b>10.45–11.30</b> |
| ПЕРЕРЫВ  |                              |              | <b>11.30–11.45</b> |
| Место проектного подхода и оценочной деятельности в межсекторном взаимодействии — как условие обеспечения общественной и социальной стабильности столичного региона.   | Продолжение лекции-дискуссии | 2            | <b>11.45–13.15</b> |
| ОБЕД   |                              |              | <b>13.15–13.45</b> |
| Социальное планирование. Основные исторические аспекты. Основы исследования, анализа, планирования процессов управления и самоуправления. Основные принципы социального планирования и применяемые подходы. Социальный капитал и социальное инвестирование. Основные принципы и положения.   | Лекция                       | 2            | <b>13.45–15.15</b> |

| Тема занятия   | Форма изложения                               | Кол-во часов | Время проведения   |
|--|---|--------------|--------------------|
| <b>Основные понятия оценочной деятельности.</b><br>Общий обзор темы. Экспертиза и оценка как необходимые сферы деятельности. Экспертиза, оценка и их пространства. Определение (определения). Глоссарий. История вопроса, состояние в России, в мире. Сферы применения оценочной деятельности. | Лекция  | 2            | <b>13.45–15.15</b> |
| ПЕРЕРЫВ  |   |              | <b>15.15–15.30</b> |
| Анализ социальных проблем. Практические и методические аспекты.  | Работа в малых группах                        | 3            | <b>15.30–17.45</b> |
| <b>ДЕНЬ 2</b>  |   |              |                    |
| Проектный цикл. Целеполагание, формулирование задач и ожидаемых результатов.   | Лекция  | 1            | <b>10.00–10.45</b> |
| Экспертные и методические аспекты целеполагания и формулирования целей и задач   | Работа в малых группах. Проектная мастерская. | 1            | <b>10.45–11.30</b> |
| ПЕРЕРЫВ  |   |              | <b>11.30–11.45</b> |
| Методы, ресурсы, целевые группы, мероприятия.  | Лекция  | 1            | <b>11.45–12.30</b> |

| Тема занятия  | Форма изложения                               | Кол-во часов | Время проведения   |
|---|---|--------------|--------------------|
| Методы, ресурсы, целевые группы, мероприятия.   | Работа в малых группах. Проектная мастерская. | 1            | <b>12.30–13.15</b> |
| ОБЕД  |   |              | <b>13.15–13.45</b> |
| Доклады результатов рабочих групп. Обсуждение.  |   | 2            | <b>13.45–15.15</b> |
| ПЕРЕРЫВ   |   |              | <b>15.15–15.30</b> |
| Логическая цепь проекта. Критерии, индикаторы эффективности. Методы оценки проектов (программ).   | Лекция  | 1            | <b>15.30–16.15</b> |
| Критерии, индикаторы эффективности.   | Работа в малых группах                        | 1            | <b>16.15–17.00</b> |
| Бюджет проекта. Формирование, логика, детализация и обоснование. Оценка бюджета. Налогообложение и бухгалтерия. Структура расходов. Взаиморасчеты, отчетность.        | Лекция  | 1            | <b>17.00–17.45</b> |
| <b>ДЕНЬ 3</b>   |   |              |                    |
| Работа участников учебного курса с проектными заявками. Анализ, оценка, формулирование выводов и рекомендаций к экспертным и конкурсным процедурам, оценочным формам. | Работа в группах <b>(заочно)</b>              | <b>8</b>     |                    |

| Тема занятия  | Форма изложения   | Кол-во часов | Время проведения   |
|---|-------------------|--------------|--------------------|
| <b>ДЕНЬ 4</b>   |                   |              |                    |
| Экспертиза документов. Форма и содержание как оцениваемые характеристики. Ошибки в формулировании.  | Лекция            | 1            | <b>10.00–10.45</b> |
| Представление результатов работы по оценке проектных заявок.  | Семинар-дискуссия | 1            | <b>10.45–11.30</b> |
| <b>ПЕРЕРЫВ</b>  |                   |              | <b>11.30–11.45</b> |
| Продолжение представления результатов работы по оценке проектных заявок. Обсуждение выводов и рекомендаций. Общее обсуждение результатов работы.  | Семинар-дискуссия | 1            | <b>11.45–12.30</b> |
| Виды (структуры) оценки в соответствии с проектным циклом. Алгоритмы оценочной деятельности. Вопросы для оценки.  | Лекция            | 1            | <b>12.30–13.15</b> |
| <b>ОБЕД</b>   |                   |              | <b>13.15–13.45</b> |
| Оценка объектов, документов, процессов. Непрерывность и дискретность оценок. Определение оценочной деятельности. Становление и эволюция технологий оценки в России. Сущность оценочной деятельности. Статическая и динамическая оценка. Участники оценочной деятельности. Оценка внутренняя, внешняя, независимая. Классификация методов, сравнительный и сопоставительный анализ. Логика оценивания. | Лекция            | 2            | <b>13.45–15.15</b> |
| <b>ПЕРЕРЫВ</b>  |                   |              | <b>15.15–15.30</b> |

| Тема занятия  | Форма изложения                       | Кол-во часов | Время проведения   |
|---|---------------------------------------|--------------|--------------------|
| Разработка критериев экспертизы: принципы оценивания, формирование системы оценочных приоритетов, сопоставление в оценке. Критерии для оценивания и оценочные критерии. Ответственность в оценке и в ценностном ориентировании. | Лекция-дискуссия                      | 1,5          | <b>15.30–16.35</b> |
| Планирование мониторинга реализуемых проектов.  | Проектная мастерская                  | 0,5          | <b>16.35–17.00</b> |
| <b>ДЕНЬ 5</b>   |                                       |              |                    |
| Осуществление мониторинга реализуемых проектов. Анализ, подготовка отчетов о проведении мониторинга. Выработка предложений по усовершенствованию процедур и правил мониторинга, а также мониторинговых форм.                    | Работа в группах ( <b>заочно</b> )    | <b>8</b>     |                    |
| <b>ДЕНЬ 6</b>   |                                       |              |                    |
| Отчеты рабочих групп о мониторинге реализуемых проектов.  | Доклады групп, обсуждение результатов | 2            | <b>10.00–11.30</b> |
| <b>ПЕРЕРЫВ</b>  |                                       |              | <b>11.30–11.45</b> |
| Формулирование выводов и предложений. Общее обсуждение результатов.   | Работа в группах. Дискуссия           | 2            | <b>11.45–13.15</b> |
| <b>ОБЕД</b>   |                                       |              | 13.15–13.45        |

| Тема занятия  | Форма изложения                                 | Кол-во часов | Время проведения   |
|---|---|--------------|--------------------|
| Управление проектом. Эффективность проекта. Мониторинг оценивание и экспертиза эффективности. Самооценка, оценка внутренняя, внешняя, независимая.  | Лекция-дискуссия                                | 2            | <b>13.45–15.15</b> |
| <b>ПЕРЕРЫВ</b>  |   |              | <b>15.15–15.30</b> |
| Окончание работы в малых группах — доклады результатов, обсуждение итогов   | Семинар. Работа в группах. Проектная мастерская | 1            | <b>15.30–16.15</b> |
| Планирование работы по оценке эффективности выполненных проектов.   |   | 1            | <b>16.15–17.00</b> |
| <b>ДЕНЬ 7</b>   |   |              |                    |
| Осуществление оценки результативности и эффективности выполненных проектов. Подготовка предложений для усовершенствования процедур оценки эффективности проектов. Выработка предложений по формализации данного вида и стадии оценки. | Работа в группах <b>(заочно)</b> .              | <b>8</b>     |                    |
| <b>ДЕНЬ 8</b>   |   |              |                    |
| Разработка критериев и индикаторов для оцененных проектов.  | Семинар. Работа в группах. Проектная мастерская | 2            | <b>10.00–11.30</b> |

| Тема занятия   | Форма изложения | Кол-во часов | Время проведения   |
|--|-----------------|--------------|--------------------|
| ПЕРЕРЫВ  |                 |              | <b>11.30–11.45</b> |
| Доклады результатов оценки выполненных проектов.   | Дискуссия       | 2            | <b>11.45–13.15</b> |
| ОБЕД   |                 |              | <b>13.15–13.45</b> |
| Обсуждение результатов, выработка итоговых предложений по оценке выполненных проектов.   | Дискуссия       | 2            | <b>13.45–15.15</b> |
| ПЕРЕРЫВ  |                 |              | <b>15.15–15.30</b> |
| Текстовый анализ. Логико-смысловой анализ, контент-анализ; концептуальная целостность, системность, комплексность, ключевые обороты, слова, деятельностные и структурные элементы.   | Лекция          | 2            | <b>15.30–17.00</b> |
| <b>ДЕНЬ 9</b>  |                 |              |                    |
| Нормативно-правовое поле, типология и характеристика основных требуемых нормативно-правовых актов. Городские гранты (субсидии). Городской и социальный заказ. Теория и практика.   | Лекция          | 2            | <b>10.00–11.30</b> |
| ПЕРЕРЫВ  |                 |              | <b>11.30–11.45</b> |
| Нормативно-правовое обеспечение оценочной (и экспертной) деятельности. Основные проблемы и перспективы. Нормативно-правовые акты, положения. Правовая, процедурная, финансовая и институциональная основы оценочной деятельности. Этика оценки. Особенности практики оценивания. Подбор, обучение, сертификация, повышение квалификации специалистов, экспертов, работа с экспертами. Оценка оценки. Критерии. Контрактные отношения, оплата экспертизы. | Лекция          | 2            | <b>11.45–13.15</b> |

| Тема занятия   | Форма изложения        | Кол-во часов | Время проведения   |
|--|------------------------|--------------|--------------------|
| ОБЕД   |                        |              | <b>13.15–13.45</b> |
| Социальные технологии, непосредственно или опосредованно использующие оценку и экспертизу. Роль общественных советов (палат). Разработка и отбор программ, конкурсы, этапы. Менеджмент, ориентированный на результат. Технология продвижения технологий. | Лекция                 | 2            | <b>13.45–15.15</b> |
| ПЕРЕРЫВ  |                        |              | <b>15.15–15.30</b> |
| Выработка итоговых предложений. Подведение итогов семинара. Проведение итогового анкетирования участников.   | Круглый стол.<br>ЗАЧЕТ | 2            | <b>15.30–17.00</b> |
| <b>ВСЕГО АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ</b>   |                        | 74           |                    |

**Краткие итоги.** В ходе семинарского курса его ведущие получили от участников большое количество разнообразных предложений, касающихся возможности усовершенствования различных аспектов процесса предоставления грантовой поддержки, осуществляемой в течение ряда лет Правительством города Москвы через Комитет общественных связей города Москвы.

При этом надо отметить, что в ходе практических действий обучающиеся столкнулись с рядом проблем доступности информации о проектах: из выбранных для мониторинга и оценки 10 проектов-победителей конкурса в архиве было найдено девять; на этапе оценки результативности и эффективности уже выполненных проектов из 10 искомых отчетов удалось обнаружить лишь 7 проектов.



## 2. Общероссийский проект 2014 года

**Вводные замечания.** Похожая «управленческая нестрогость» в работе с документами оказалась распространенной среди российских регионов и при реализации в 2014 году Национальной ассоциацией благотворительных организаций проекта «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», профинансированного субсидией Министерства экономического развития Российской Федерации<sup>18</sup>.

В связи с тем, что этот проект, как видится, имеет целый ряд признаков, одновременно комплексного и модельного характера, он может быть предложен в качестве детального разобранного и проанализированного примера.

Итак, рассмотрим ряд элементов общероссийского проекта «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети».

**Макроструктура проекта.** Прежде всего, остановимся на макроструктуре проекта в целом и некоторых организационно-управленческих его аспектах.

Исходная ситуация по реализации проекта предполагала достаточно сложный, многосоставный характер, связанный с:

- А) мультирегиональным представительством участников;
- Б) значительным количеством регионов, проекты из которых будут подлежать мониторингу;
- В) длительностью и комбинированным очно-заочным форматом обучающего курса;

<sup>18</sup> Материалы проекта размещены на сайте Минэкономразвития России.  
URL: <http://nko.economy.gov.ru/Organization/Details/178657>

Г) прикладным характером осуществляемой участниками мониторинговой деятельности, совмещенной с прохождением учебного курса;

Д) сочетательной конструкцией, в которой рассматриваемый нами проект из одной линии финансирования (поддержка деятельности ресурсных СО НКО) использует в качестве документарной и событийной основы материалы и процессы, происходящие в другой линии финансирования Минэкономразвития России (софинансирование региональных программ поддержки СО НКО в субъектах РФ).

Курс состоит из двух трехдневных выездных сессий семинара-тренинга (по 24 часа каждая) и практической деятельности участников обучения (24 часа). Общая продолжительность курса — 72 учебных часа. Первый и третий цикл состоят из четырех трехдневных семинаров-тренингов, в связи с чем было произведено формирование четырех групп обучающихся примерной численностью по 25 человек в каждой<sup>19</sup> — представители двух соседних федеральных округов, как правило, по одному-двум представителям СО НКО из регионов России. Всего в общей сложности было проведено 8 выездных трехдневных семинаров-тренингов. Участниками стали 108 представителей СО НКО, имеющих опыт экспертно-аналитической и оценочной деятельности из всех восьми федеральных округов (с относительно равномерным представительством от каждого федерального округа). Исключение составил Дальневосточный федеральный округ, от которого в семинаре в Красноярске (первый семинар для предста-

<sup>19</sup> Количество участников варьировалось, и первоначально в отдельных группах количество участников доходило до 28–30 человек.

вителей ДВФО и СФО) приняло участие только 4 человека (представители Сахалинской области и Хабаровского края); в дальнейшем представитель Сахалинской области не смог участвовать. Таким образом, процессом обучения охвачены 8 федеральных округов (попарно: Дальневосточный и Сибирский, Уральский и Приволжский, Северокавказский и Южный, Северо-Западный и Центральный).

**Программа курса.** Для обеспечения соответствия учебного курса высоким требованиям системы высшего образования был разработан и утвержден учебный план курса в одном из ведущих вузов страны. Приведем этот план практически полностью.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
**«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Центр исследований

гражданского общества и некоммерческого сектора

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

**программы повышения квалификации**

**«Оценочная деятельность**

**в социальном проектировании»**

Авторы-составители:

доктор юридических наук, профессор А.С. Автономов,

кандидат юридических наук Н.Л. Хананшвили

**Направление подготовки:** государственное и муниципальное управление.

**Цель программы:** повышение уровня профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих и руководителей, сотрудников и активистов неправительственных некоммерческих организаций путем освоения ими дополнительных знаний и умений, а также

развитие и закрепление практических навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности в сфере оценки социальных проектов, подготовленных для конкурсов на получение субсидий из федерального бюджета, бюджета субъекта Российской Федерации, местного бюджета, а также мониторинга и оценки осуществления социальных проектов за счет указанных субсидий. Поставленная цель достигается посредством формирования профессиональных компетенций, позволяющих:

- использовать знания, практические умения и навыки, необходимые для осуществления экспертизы и последующей оценки заявок социальных проектов и мониторинга и последующей оценки реализации социальных проектов;

- выбирать наиболее подходящие методы мониторинга и оценки социальных проектов в зависимости от характеристик каждого из таких проектов;

- оценивать социальный проект до начала его реализации; оценивать эффективность выполненных социальных проектов;

- оценивать соотношение планируемого результата и затраченных ресурсов в социальном проекте;

- участвовать в работе оценочных и конкурсных комиссий и советов, оценивающих заявки на выделение субсидий для финансирования социальных проектов и проводящих мониторинг и оценку реализуемых социальных проектов, а также осуществляющих оценку завершенных социальных проектов.

**Категория слушателей:** государственные и муниципальные служащие, руководители, сотрудники и активисты неправительственных организаций с высшим

образованием, имеющие опыт участия в разработке и реализации социальных проектов и программ.

**Пререквизиты:** общее понимание основ социальной политики, знание основ социального проектирования, наличие практического опыта создания и выполнения социальных проектов.

**Трудоемкость программы:** 72 часа.

**Срок обучения:** 6 месяцев.

**Форма обучения:** очно-заочная.

**Режим занятий:** в соответствии с договором.

Таблица 3. Учебный план 2014 года

| № п/п | Наименование дисциплин   | Трудоемкость в часах | Объем аудиторных часов |        |                               | Внеаудиторная (самостоятельная) работа | Форма итогового контроля |
|-------|--|----------------------|------------------------|--------|-------------------------------|--|--------------------------|
|       |  |                      | всего                  | лекции | семинары/практические занятия |  |                          |
| 1     | 2  | 3                    | 4                      | 5      | 6                             | 7                                      | 8                        |
| 1     | Введение в курс. Цели, формат и правила работы в рамках учебного курса   | 1                    | 1                      | 1      |                               |  |                          |
| 2     | Основные понятия. История оценочной деятельности как направления социально ориентированной деятельности. Ключевые источники информации | 2                    | 2                      | 2      |                               |  |                          |

| № п/п | Наименование дисциплин  | Трудоемкость в часах | Объем аудиторных часов |        |                               | Внеаудиторная (самостоятельная) работа | Форма итогового контроля |
|-------|---|----------------------|------------------------|--------|-------------------------------|--|--------------------------|
|       |   |                      | всего                  | лекции | семинары/практические занятия |  |                          |
| 1     | 2   | 3                    | 4                      | 5      | 6                             | 7                                      | 8                        |
| 3     | Проектирование и работа по программам и проектам — взгляд со стороны эксперта. Проектный цикл   | 2                    | 2                      | 2      |                               |  |                          |
| 4     | Анализ проблем, целеполагание, формулирование задач и ожидаемых результатов проекта   | 5                    | 5                      | 2      | 3                             |  |                          |
| 5     | Методы реализации проекта, пути достижения результатов, типы действий, структура мероприятий, ресурсы, бюджет проекта                                   | 6                    | 6                      | 2      | 4                             |  |                          |
| 6     | Оценка проектов: история, эволюция, основные инструменты и процедуры, критериальные системы и критерии оценки, оценочные формы, структура оценки заявок | 4                    | 4                      | 2      | 2                             |  |                          |

| № п/п | Наименование дисциплин  | Трудоемкость в часах | Объем аудиторных часов |        |                               | Внеаудиторная (самостоятельная) работа | Форма итогового контроля |
|-------|---|----------------------|------------------------|--------|-------------------------------|--|--------------------------|
|       |   |                      | всего                  | лекции | семинары/практические занятия |  |                          |
| 1     | 2   | 3                    | 4                      | 5      | 6                             | 7                                      | 8                        |
| 7     | Мониторинг проекта: процедуры, формы, методы. Формулирование системы вопросов               | 2                    | 2                      | 2      |                               |  |                          |
| 8     | Планирование мониторинга проекта  | 2                    | 2                      |        | 2                             |  |                          |
| 9     | Мониторинг проекта, реализуемого в одном из субъектов РФ                                    | 16                   |                        |        |                               | 16                                     |                          |
| 10    | Подготовка отчета о проведенном мониторинге проекта, реализуемом в одном из субъектов РФ    | 8                    |                        |        |                               | 8                                      |                          |
| 11    | Виды (структуры) оценки в соответствии с проектным циклом. Алгоритмы оценочной деятельности | 2                    | 2                      | 2      |                               |  |                          |

| № п/п | Наименование дисциплин  | Трудоемкость в часах | Объем аудиторных часов |        |                               | Внеаудиторная (самостоятельная) работа | Форма итогового контроля |
|-------|---|----------------------|------------------------|--------|-------------------------------|--|--------------------------|
|       |   |                      | всего                  | лекции | семинары/практические занятия |  |                          |
| 1     | 2   | 3                    | 4                      | 5      | 6                             | 7                                      | 8                        |
| 12    | Текстовый контент и контекст-анализ: концептуальная целостность, системность, комплексность, ключевые обороты, слова, деятельностные и структурные элементы   | 2                    | 2                      | 2      |                               |  |                          |
| 13    | Отчеты малых рабочих групп о результатах проведенных мониторингов   | 8                    | 8                      |        | 8                             |  |                          |
| 14    | Опыт оценочной деятельности грантодающих организаций. Содержание требований к заявкам. Процедуры организации конкурса. Заявочные формы: структура, последовательность, логика. Сравнительный анализ | 2                    | 2                      | 2      |                               |  |                          |



| № п/п | Наименование дисциплин   | Трудоемкость в часах   | Объем аудиторных часов |        |                               | Внеаудиторная (самостоятельная) работа | Форма итогового контроля |  |
|-------|--|------------------------|------------------------|--------|-------------------------------|--|--------------------------|--|
|       |  |                        | всего                  | лекции | семинары/практические занятия |  |                          |  |
| 1     | 2  | 3                      | 4                      | 5      | 6                             | 7                                      | 8                        |  |
| 15    | Нормативно-правовое поле экспертно-аналитической и оценочной деятельности; типология и характеристика основных требуемых нормативно-правовых актов | 2                      | 2                      | 2      |                               |  |                          |  |
| 16    | Оценка эффективности программ и проектов. Основные положения, критерии и индикаторы  | 2                      | 2                      | 2      |                               |  |                          |  |
| 17    | Оценка эффективности реализованных проектов  | 6                      | 6                      |        | 6                             |  |                          |  |
|       | ИТОГО:   | 72                     | 48                     | 23     | 25                            | 24                                     |                          |  |
|       | Итоговая аттестация:   | защита итоговой работы |                        |        |                               |  |                          |  |

**Краткий разбор реализации проекта. 1. Первый учебный цикл** состоял из четырех выездных трехдневных семинаров-тренингов (по одному — на каждую пару соседних

федеральных округов: Центральный ФО — СЗФО, ЮФО — СКФО, ПФО — УФО, СФО — ДВФО), в ходе которых участники детально познакомились с теоретическими основами, принципами и процедурами оценочной деятельности — прежде всего, по формированию и написанию проектов, а также с практикой оценки текстов социальных проектов, формированию и анализу критериальных систем и конкретных критериев, по которым осуществляются экспертное оценивание текстов проектных заявок в нескольких российских регионах, принципами и подходами к планированию мониторинга реализуемых проектов. Участники обучения в каждой из обучающихся групп в рамках данного цикла образовали малые рабочие подгруппы (численностью от 2 до 7 человек), а затем каждая из образованных 5–6 подгрупп, на основе полученных теоретических знаний, спланировали и «защитили» в ходе проведения первого учебного цикла проектируемый формат предстоящего мониторинга одного проекта в своем (или в соседнем) федеральном округе. Продолжительность цикла составила 24 академических часа.

Практика показала относительно неплохое соответствие замысла и складывающейся в реальности ситуации. Группы, сформировавшиеся на основе принципа добровольности и самостоятельности выбора проекта для экспертизы и мониторинга, оказались размером от 2 до 7 человек (планировалась — 3–4), а один из семинаров пришлось перенести по времени на более поздние сроки. Вместе с тем необходимо отметить и некоторые расхождения и возникающие, подчас неожиданно, обстоятельства, реагирование на которые потребовало заметных

усилий. Для практической деятельности в области реализации проектов непредвиденные ситуации почти всегда неизбежны, стоит отметить это обстоятельство в качестве условной нормы, к реагированию на вызовы которой желательно быть готовым. Такая готовность характерна для чувствительного управления — свойства, крайне важного и позволяющего увидеть потенциальные проблемы раньше, чем те начнут негативно либо вовсе губительно сказываться на те или иные составные части проекта или даже на проект в целом. Перечислим некоторые непредвиденные обстоятельства, с которыми пришлось столкнуться в описываемом проекте.

### 1.1 Набор групп

В рамках формирования учебных групп обнаружилось следующее.

Малое представительство СО НКО из Дальневосточного федерального округа (4 участника из двух субъектов РФ). С одной стороны, такая ситуация может свидетельствовать об определенном отставании данной части страны; с другой — сигнализировать о необходимости более заметного акцента на вовлечение представителей СО НКО в дальнейшем, при продолжении работы в данном направлении.

Заметно более высокое, нежели предполагалось изначально, региональное разнообразие. Планировалось, что участниками проекта станут представители 20 или немногим более субъектов РФ. Однако даже при планировании первого цикла семинаров выяснилось, что для участия записались представители из СО НКО 46 субъектов РФ (в итоге в первом цикле семинаров представительство регионов

составило 45). Таким образом, проект автоматически стал общероссийским. Расширение географии, казалось бы, является обстоятельством сугубо положительным; однако больший географический разброс заставил заметное внимание уделить транспортной логистике (обеспечению приезда участников к местам проведения семинаров и обратно), а также жестче подходить к расчету транспортных расходов. В этой ситуации, в условиях огромной страны, существенным условием работы становится заблаговременное и, вследствие этого, иногда заметно более экономичное приобретение билетов. И это, в свою очередь, накладывает дополнительные обязательства на участников — с тем, чтобы заявившие об участии старались не отказываться в дальнейшем от своих планов на предложенное обучение.

Некоторый уровень «подвижности» состава учебных групп: не было ни одной группы, в которой не происходили бы изменения, причем подчас весьма заметные, до четверти состава. Можно предположить, что ситуация была продиктована тем обстоятельством, что семинары планировались заблаговременно и к моменту наступления сроков проведения семинаров текущие планы могли воспрепятствовать записавшимся принять участие. К тому же проект — не только один семинар, а целая серия сопряженных действий. Да и участники — не новички в «третьем секторе», у них могли быть (и возникали) собственные неотложные дела и планы. Таким образом, общее количество участников первого цикла оказалось равным 108. Правда, в силу ранее обозначенных проблем, произошло некоторое сокращение количества участников и сертификаты о повышении квалификации в итоге получил 91 слушатель.

Распределение по группам таково:

Дальневосточный федеральный округ — две СО НКО из двух субъектов РФ (Сахалинская область и Хабаровский край);

Сибирский федеральный округ — 15 СО НКО из 9 субъектов РФ;

Уральский федеральный округ и Приволжский федеральный округ — 26 СО НКО из 14 субъектов РФ;

Северо-Кавказский федеральный округ и Южный федеральный округ — 20 СО НКО из 8 субъектов РФ;

Северо-Западный федеральный округ и Центральный федеральный округ — 20 СО НКО из 12 субъектов РФ.

## **1.2 Проблемы транспортной логистики**

Первоначально планировалось, что каждый из запланированных восьми семинаров для четырех групп участников пройдет в другом федеральном округе (например, для участников из ДВФО и СФО один семинар планировался в Красноярске, а второй — в Хабаровске). Однако при более точном распределении расходов, необходимых для доставки участников в Хабаровск, выяснилось, что траты эти будут настолько велики, что запланированных средств проекта на остальные мероприятия попросту не останется. Данную проблему удалось решить только путем переноса места проведения второго семинара в Сибирский федеральный округ. В результате руководством проекта принято решение о проведении второго семинара в Новосибирске.

Следующей ситуацией, которая сложно прогнозировалась при составлении бюджета, оказалась крайне

неудобная логистика для участников семинара из УрФО и ПФО. Для семинара в ПФО была выбрана Самара, город, который, казалось бы, является достаточно удобным для транспортных переездов. Однако даже такая географическая точка оказалась не очень удобной. Мало того, что участники из Ямало-Ненецкого и Ханты-Мансийского автономных округов вынуждены были добираться к месту проведения семинара авиарейсами, но даже для участников из того же Приволжского округа (из Пермского края) транспортные потоки оказались крайне неудобными (либо проезд поездом с неудобной пересадкой в течение полутора суток, либо авиарейсами — с пересадкой в Москве). В результате организация проезда участников оказалась достаточно трудоемкой и дорогостоящей.

### **1.3 Получение текстов заявок-победителей**

Первоначально предполагалось, что объектом экспертизы и мониторинга станут федеральные проекты СО НКО, поддержанные Министерством экономического развития России. Однако в дальнейшем было принято решение о работе с проектами, реализуемыми в субъектах РФ на средства субсидий МЭР региональным органам власти, принявшим программы поддержки СО НКО. С одной стороны, такой подход резко расширил возможный выбор проектов для мониторинга. С другой, возникла задача получения некоторого количества текстов заявок-победителей, из которых участники смогли бы выбрать проекты для оценки и последующего мониторинга. Переговоры с представителями органов власти в регионах, даже несмотря на соответствующее письмо поддержки проекта из МЭР,

были не всегда успешными. При этом уровень готовности сотрудников региональных органов власти сильно разнился — от непонимания, зачем необходима информация о проектах и отсылки даже к руководству региона (Кировская область, Волгоградская область), до высокой оперативности и высокого уровня энтузиазма в помощи и готовности к партнерству (Хабаровский край, Красноярский край, Новосибирская область).

И даже размещение на сайте МЭР материалов проектов<sup>20</sup> зачастую не позволяло сделать свободный выбор. Способы представления материалов имели ряд дефектов, самый серьезный из которых — фактическое отсутствие единообразия структуры в представлении конкурсных заявок и материалов к ним. Вследствие чего в некоторых регионах:

- тексты заявок-победителей были не всегда доступны. В некоторых случаях доступные региональные проекты имели очевидно неудобные сроки или графики реализации. Например, проекты Томской области, Владимирской области и Республики Коми заканчивались раньше, чем проходил первый обучающий семинар-тренинг (что, разумеется, следует отнести к объективным причинам); в Республике Коми и Владимирской области, кроме того, доступным был только текст соглашения о выделении субсидии, без подробного изложения самого проекта, а некоторые проекты (например, некоторые проекты из Самарской области) либо имели график, в котором все летние месяцы проекта не имели проектных мероприятий

<sup>20</sup> URL: <http://nko.economy.gov.ru/Organization>

и провести мониторинг каких-то значимых событий было крайне затруднительно, либо представляли собой невнятно структурированные конструкции, в которых непонятно, что именно могло бы стать предметом мониторинга и оценки;

- уровень проектов, ставших победителями, был оценен участниками семинаров-тренингов невысоко (например, Астраханская область, Республика Алтай и Карачаево-Черкесская Республика), настолько, что брать их в качестве объектов экспертизы и мониторинга, даже при доступности текстов и бюджетов, самим участникам обучающего курса не представлялось целесообразным;

- некоторые данные по проектам в регионах были очень скудны, из-за чего анализ самих заявок становился невозможным. Значительное количество регионов вообще либо не опубликовало на сайте МЭР своих материалов (Республика Бурятия), либо представило явно недостаточный объем информации, без изложения проекта и при недетализированной смете (Архангельская, Вологодская, Камчатская, Амурская, Белгородская, Владимирская, Волгоградская, Рязанская области, Республика Башкортостан, Ненецкий автономный округ и некоторые другие). При этом указанные регионы отмечены как заполнившие страницу должным образом;

- в информации о проектах-победителях конкурса сохранились исходные данные о запрашиваемом бюджете; однако при проведении мониторинга выяснялось, что итоговый размер бюджета был значительно сокращен (порой в несколько раз), вследствие чего существенно изменялся и дорабатывался, а иногда и основательно перерабаты-



вался сам проект (объемы осуществляемых действий, производимые расходы, график проводимых мероприятий и сама совокупность проектных событий и мероприятий).

Были в числе не принимаемых к рассмотрению и заявки, в которых вообще было сложно говорить о возможности мониторинга, поскольку договор о реализации проекта и выдаче субсидии подписывался чуть ли не в самом конце периода его выполнения. Такова, например, была ситуация в Санкт-Петербурге с информацией о проведенном конкурсе за 2013 год, где практически все договоры подписывались сторонами в конце периода реализации проекта, а несколько договоров о выдаче субсидии вообще были подписаны «задним числом», т.е. после окончания периода выполнения проекта. В этом случае, очевидно, никакой речи о мониторинге идти не могло. И подобный подход к проведению конкурса региональных субсидий представляется недопустимым — прежде всего, с точки зрения принципа прозрачности и подотчетности для внешнего контроля процедур расходования бюджетных средств.

Несколько регионов вообще не откликнулись на просьбу предоставить материалы (например, Волгоградская область), некоторые стали выстраивать явно неработоспособные коммуникативные конструкции. Например, в Кировской области на присланное обращение никто не ответил, а в телефонном разговоре сотрудница областной администрации сообщила, что «просителю» необходимо отправить письмо на имя губернатора области. Такое обращение, направленное по указанному адресу, осталось вообще без ответа.

И, надо сказать, что все перечисленные сложности присутствовали в работе даже при условии персональной доступности для руководителя рассматриваемого **проекта** документации по региональным проектам. Стоит также отметить, что в широком доступе данной информации нет.

Определенный практический интерес для реализации подобных проектов в будущем имеют детали, относящиеся к взаимодействию с региональными органами власти при подготовке первого очного цикла обучающего курса.

В ходе реализации практической части учебного курса, для осуществления успешного взаимодействия обучающихся с СО НКО, выполняющими проекты на средства региональных субсидий (при поддержке федерального бюджета — Минэкономразвития России), организацией-исполнителем была запрошена поддержка в виде соответствующего письма от профильного департамента МЭР (Департамент инновационного развития). Два пакета из двух писем (второе письмо — от руководителя проекта) были направлены в регионы, осуществляющие поддержку СО НКО.

Представляемая различными регионами информация, размещаемая на сайте Минэкономразвития России (<http://nko.economy.gov.ru/Report/Region>), выглядит очень неоднородно. Различный формат представления информации (от Word и PDF до простого фотографирования) существенно затрудняет сбор и обработку информации о проекте.

На основании исследования данной части имеющейся информации в целом представление материалов для осуществления мониторинга региональных проектов в на-

стоящее время следует признать недостаточно удовлетворительным и нуждающимся в некоторых улучшениях:

А) Стоит признать целесообразным положительное решение вопроса о доступности информации о выполняемых в субъектах РФ по программам поддержки СО НКО проектах для широкой общественности. Данное обстоятельство будет способствовать и повышению возможностей для осуществления общественного контроля, и росту уровня доверия гражданского общества к таким инструментам содействия развитию институтов гражданского общества.

При этом необходимо отметить, что риски «несанкционированного заимствования» успешных в получении финансирования текстов проектов могут, при возникновении сомнений в аутентичности, быть минимизированы путем их проверки с помощью интернет-инструментов текстового анализа (например, с помощью системы «Антиплагиат»).

Б) Разработка и соблюдение комплекса требований, обеспечивающих единообразие представляемых материалов, — должен присутствовать полный комплект документации: **текст заявки, бюджет проекта, принятые финансовые и содержательные отчеты получателя субсидии**. Без указанных позиций осуществление полноценного мониторинга реализуемого проекта и оценки его эффективности провести не удастся. Отсутствие указанных данных должно стать одним из оснований для признания проекта не удовлетворяющим требованиям прозрачности его выполнения. При этом формы представления заявок и бюджета проектов вполне могут быть нормативно закреплены.

В) Желательно обеспечить единообразие представления проектной документации СО НКО — получателей региональных бюджетных средств (например, в формате PDF, что также несколько усложнит возможности для полного заимствования текстов).

*2. В промежутке между первым и вторым циклом очной части обучающего курса проектом была запланирована и реализована заочная практическая часть, в ходе которой участниками были проведены мониторинговые исследования региональных проектов, реализуемых в субъектах РФ, принявших региональные программы поддержки СО НКО и ставших получателями соответствующей субсидии Министерства экономического развития Российской Федерации.*

Участники обучения, образовав на первом семинаре малые рабочие группы, доработали планы мониторинга соответствующих, выбранных ими в ходе первого очного цикла обучающего курса региональных проектов, и провели указанные мониторинговые исследования.

Практика проведения мониторингов в различных организациях представляет собой очень широкий спектр кейсов (случаев), описание которых, на наш взгляд, является весьма ценным материалом для формирования процедурной, методической и нормативно-правовой основы данного направления деятельности органов государственной власти, ответственных не только за развитие институтов гражданского общества, но и за процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, как на региональном, так и на федеральном уровнях. Отношение, с которым столкнулась организация-испол-

нитель проекта по обучению оценке, варьируется от максимальной готовности к содействию в проведении мониторинга представителями рабочей группы (Хабаровский край) до заметного препятствования такой работе — вплоть до отказа от допуска на мероприятия и контакта с целевой группой либо — с представителями целевой группы — в ситуациях, когда непосредственный контакт с целевой группой невозможен по этическим соображениям или обстоятельствам (один из проектов в Новосибирской области).

В итоге работы участников проекта, проходивших курс обучения, для мониторингового (и, при возможности, — оценочного) исследования было выбрано 25 проектов, реализуемых в 16 субъектах РФ: Алтайский край (1 проект), Волгоградская область (1), Иркутская область (1), Кабардино-Балкарская Республика (2), Костромская область (1), Красноярский край (1), Липецкая область (1), Нижегородская область (2), Новосибирская область (2), Псковская область (1), Республика Калмыкия (3), Республика Карелия (1), Республика Татарстан (3), Хабаровский край (1), Ямало-Ненецкий автономный округ (1), Ярославская область (3).

На этом этапе неизбежно возникает потребность в письмах поддержки от федеральных органов государственной власти, что свидетельствует о необходимости повышения уровня прозрачности и открытости процессов реализации социально значимых проектов для внешнего, в том числе общественного контроля. Причем здесь, помимо непонимания со стороны региональных органов власти, для осуществления мониторинга возникает опасность

и у самих организаций, выполняющих проекты на средства региональной субсидии. Во избежание потенциально конфликтных ситуаций в ходе первого цикла обучающих семинаров их слушателям был предложен, в качестве руководства к действию, так называемый **восстановительный подход**, основанный на ценностях восстановительной культуры<sup>21</sup>. Суть подхода представляет собой альтернативу общепринятому в российской практике, прежде всего уголовно-правовой, *карательному подходу*. Восстановительный подход рассматривает даже негативные отклонения от ранее принятых решений не с точки зрения нарушений, вследствие чего нарушители должны нести ответственность (должны быть наказаны), а как подход, предусматривающий, как наиболее значимую, задачу улучшения качества работы и выработки для этого наилучших решений — с учетом полученного, в том числе негативного опыта.

<sup>21</sup> Под восстановительной культурой понимается система ценностей в обществе (знания, практики, опыт, традиции), построенная на том, что в основе возникающих ситуаций или конфликтов лежит не чье-то изначально присутствующее или возникшее умышленное действие или вина, за которую кто-то должен понести наказание, а изначально существующие различия между людьми и точками зрения (в ценностях, в воспитании, в поведении), приводящие к поступкам, нарушающим равновесие существующего миропорядка. В этом случае ключевым действием становится не поиск виновного (виновных), а восстановление нарушенного таким поступком или действиями миропорядка, прежде всего — через понимание другой стороны, с опорой на собственные силы конфликтующих сторон и рост их способности к последующему самостоятельному преодолению трудных жизненных ситуаций. Восстановительный подход в оценочной деятельности, таким образом, ориентирует лицо, проводящее мониторинг (исследователя, оценщика), не на поиск виновных, а на формулирование предложений по улучшению осуществляемой работы, выполняемого проекта или программы.

С точки зрения прикладной значимости данные мониторинговые исследования представляются ценным материалом, вобравшим в себя все осуществленные действия рабочих групп, сформировавшихся в процессе прохождения обучающего курса — в его практической части, проходившей в промежутке между двумя циклами очных семинаров-тренингов.

Для субсидирующей организации (МЭР) должен представлять интерес опыт оказания «мягкого давления» на организации, не обеспечивающие возможно более высокого уровня прозрачности и достаточной степени открытости для проведения мониторинга.

Так, в одном из регионов, команде, проводившей мониторинг, никак не удавалось получить данные отчета организации-исполнителя регионального проекта — для завершения собственной работы по мониторингу и оценке. Член малой рабочей группы обратился к руководителю проекта с просьбой оказать содействие.

Письмо соответствующего содержания, с просьбой оказать содействие в предоставлении отчета (письмо было одновременно сопровождено копией в региональный орган государственной власти и в адрес куратора от МЭР) было направлено руководителю региональной НКО-исполнителя. Этого оказалось достаточно для того, чтобы через 10 минут руководитель НКО-исполнителя связался с руководителем описываемого проекта по телефону и заверил, что отчет будет обязательно предоставлен команде экспертов в течение ближайших 2–3 дней.

Исследование отчетов о мониторинге и оценке выполненных в регионах проектов позволяет сделать следующие выводы:

1. Выбранный способ осуществления практической деятельности по мониторингу реализуемых проектов (и в некоторых случаях, когда это позволяет сделать ситуация приближающегося завершения проекта или при его завершении — оценке его эффективности) представляется достаточно удачным. Наиболее существенным успехом представляется акцент на максимально возможный сбор информации, характерный для мониторингового исследования. Сделать такой акцент было предложено участникам ведущими семинаров-тренингов, поскольку, как представляется, распространенной российской практикой является готовность контролирующих структур или субъектов к окончательным и однозначным выводам (зачастую — репрессивного характера) — при наличии весьма ограниченного объема полученной информации. При работе оценщика одним из наиболее серьезных рисков следует считать дефицит информации и вынесение преждевременных, поспешных суждений на основе уверенности в правильном понимании состояния дел в исследуемом проекте. В этом случае возникает эффект «подразумеваемого понимания», которое зачастую препятствует получению достаточного объема информации для формулирования адекватных ситуации выводов и полезных для реализации проекта или для заказчика рекомендаций.

2. Вследствие дефицита исходной информации встречались ситуации, когда первоначальный проект региональная СО НКО вынуждена была существенно перерабатывать —



в связи со значительным сокращением бюджета региональными органами власти. В таком случае требовалась и заметная переделка участниками обучения плана мониторинга. Представляется целесообразным обратить особое внимание на необходимость более ответственного отношения профильных министерств и ведомств, занимающихся взаимодействием с СО НКО, к внесению изменений, вынуждающих кардинально изменять первоначальный проект. В этом случае и сам интерактивный процесс согласования требуемых (по мнению субсидиодателя) и возможных изменений проекта становится важным и ценным элементом его доработки, и качество проекта может быть улучшено, как повышается и качество внешнего контроля за его реализацией.

3. Продвижение культуры прозрачности и открытости. Практика проведения мониторингов показала, что проведение таких исследований оказывает положительное влияние и на проектно-ориентированную деятельность региональных органов власти, и на проектную деятельность мониторируемых организаций, что следует из многочисленных откликов, полученных командами исполнителей (обучающихся).

4. Предложение участникам брать в качестве объекта мониторинга проекты СО НКО из соседних регионов либо создавать смешанные коллективы, в состав которых входили бы представители разных, прежде всего соседних субъектов РФ. В этом случае снижаются риски конфликта интересов (как положительного, так и «отрицательного», когда у эксперта имеются пусть и неформальные отношения, но какая-то предыстория, которая может оказывать

влияние на качество проводимого мониторинга). Одновременно с этим участникам учебного курса предлагалось формировать рабочие группы как раз из специалистов — представителей разных регионов. Тем самым некоторую, как правило, организационную часть работы мог делать «местный» эксперт, а сбор информации, обработку данных и оформление отчета осуществляли бы его иногородние (или из другого региона) коллеги.

Дополнительным эффектом такого подхода можно считать формирование рабочих контактов на межрегиональном уровне и потенциально более эффективное взаимодействие в сфере оценочной деятельности между соседними субъектами РФ, а также развитие горизонтального взаимодействия, характерного и для институтов гражданского общества, и для сетевого взаимодействия в целом.

5. Желательно освоение и более устойчивая приверженность грантополучателей и грантодателей основам и ценностям проектной культуры, построенным на более внимательном изучении существующего положения с проблемой (и требований о таком знании), ставшей предметом проекта, а также на наблюдении за происходящими изменениями (если таковые имеются). Значительное количество реализуемых проектов, не содержащих указанных позиций, становятся, по сути, разовыми событиями или, наоборот, текущей деятельностью, результативность которой оценить либо невозможно в принципе, либо крайне затруднительно. Не говоря уже о том, что целый ряд проектов к таковым отнести порой бывает непросто. В качестве практически встречавшихся примеров были

закупки или капитальные затраты, слабо либо просто никак не связанные с содержанием проекта; разовые, как правило, торжественные мероприятия, вряд ли имеющие хоть какое-то влияние на решение стоящих перед организациями гражданского общества социальных проблем.

6. Практика осуществления мониторинга созданными рабочими группами подтвердила первоначальную идею о желательности формирования небольших групп (3–4 человека в каждой). Встречались ситуации, когда негативным оказывалось и слишком большое количество участников, и чересчур малое.

В первом случае (группа из 7 человек, проживающих в 3-х субъектах РФ — Республика Бурятия, Иркутская область и Красноярский край) не удалось должным образом организовать и осуществить требуемые и эффективные мониторинговые действия — притом что и сам по себе выбранный проект был достаточно непростым, с проведением разъездных мероприятий в рамках территории Иркутской области. В итоге несколько участников группы попросту не смогли участвовать полноценно в ее работе и провести все запланированные ранее мониторинговые действия оказалось затруднительным.

Во втором случае (когда группа состояла из двух участников — представители Ставропольского края и Республики Дагестан) сложность возникла вследствие того, что, если ее участники проживали в разных регионах, и их предварительная несработанность привела к тому, что сложности с участием одного члена группы фактически уничтожила требуемый групповой характер мониторинговой работы как таковой.

3. *Третий цикл обучения* состоял из четырех трехдневных выездных семинаров для этих же, сформированных в начале проекта четырех групп. В рамках каждого семинара был проведен детальный и поэтапный анализ всех существенных элементов мониторингов, а также обучение анализу и оценке эффективности выполненных проектов. Документарной основой для оценки стали материалы по отчетам об уже законченных проектах, реализованных СО НКО в рамках финансирования Минэкономразвития. Продолжительность данного учебного цикла — 24 академических часа.

*По окончании учебных циклов* был проведен итоговый выездной трехдневный межрегиональный экспертно-аналитический семинар (количество участников было запланировано не менее 27 человек) с осуществлением анализа результативности воплощаемых и действенности и эффективности выполненных проектов, а также самого проекта по обучению оценке.

**Внутреннее исследование реализации проекта в ходе самого проекта.** В рамках обучающего курса проводилось двукратное анкетирование участников по итогам каждого из очных семинаров учебного курса. Результаты анкетирования и сравнительный анализ данных результатов позволяет обеспечивать:

— Лучшее понимание первоначального состава участников и их запросов к обучающему курсу и его ведущим.

Уровень образования участников обучения может быть изображен в виде следующей диаграммы.

### Структура участников обучающего курса по уровню образования, %

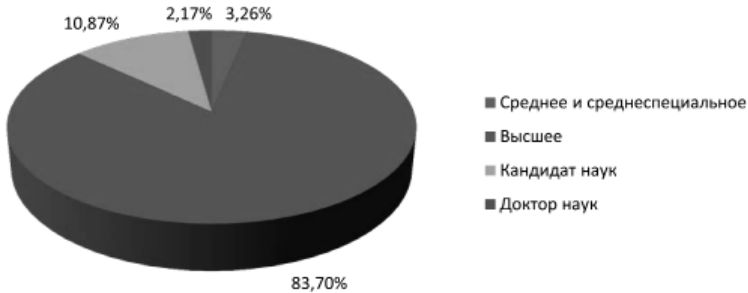


Диаграмма 2

Из диаграммы видно, что подавляющее большинство участников являются специалистами с высшим образованием. Однако, кроме того, в учебных группах было также 10 кандидатов наук и два доктора наук. Данное обстоятельство представляется симптоматичным и свидетельствует о значительной актуальности темы, в том числе на основании того, что предмет обучения интересен и специалистам с очень высоким уровнем образования.

— Общее представление об удовлетворенности участников проведенным обучением и имеющихся резервов для улучшений. Не углубляясь во множество цифр, можно отметить, что показатели по таким параметрам, как значимость, информативность, профессиональность, варьировались в пределах от 7,4 до 9,9 (при 10-балльной шкале оценки).

Важно и само по себе анкетирование как инструмент повышения степени чувствительности к тем или иным имеющимся либо возникающим рискам и ситуациям, требующим оперативного реагирования или корректировок.

Те или иные моменты, возникающие из ответов на вопросы анкет, вполне допустимо обсуждать с участниками — для получения дополнительной информации.

**Информационно-консультационное сопровождение проекта.** Информация о проекте и его мероприятиях присутствовала в информационной ленте Агентства социальной информации.

Организация-исполнитель регулярно размещала информацию о проекте и его материалах в регулярных авторских рассылках руководителя проекта по обучению оценке Хананашвили Н.Л.: <http://www.nasbor.ru/biblioteka/rassylka/Rassylka.html> (выпуски со 157 по 166).

В рамках проекта осуществлялось также дистанционное экспресс-консультирование, было подготовлено и проведено для участников проекта два вебинара-практикума.

**Учебное пособие.** Было подготовлено и опубликовано учебное пособие: А.С. Автономов, Н.Л. Хананашвили «Оценка социальных проектов». Тираж — 1 000 экземпляров. Ввиду высокой востребованности пособия из средств субсидии было осуществлено также второе, стереотипное издание — 250 экземпляров. Таким образом, общий тираж составил 1 250 экземпляров. Участникам учебного курса было выдано указанное пособие. Кроме того, учебное пособие было распространено среди активистов иных СО НКО, не участвовавших в проекте, но заинтересованных в повышении квалификации в сфере проектирования и оценки социальных проектов. Проявили заинтересованность в получении указанного учебного пособия также государственные и муниципальные служащие, осуществляющие взаимодействие с неправительственными некоммерческими организациями.

**Некоторые итоги.** Очевидно, что представленные выше примеры экспертно-аналитической работы и практические задания, выполняемые участниками в ходе проводимого обучения, являются одной из форм, способствующих не только дополнительно активному участию слушателей в освоении знаний того или иного образовательного курса, но и получению нового знания, «обратной связи» для органов власти. Такая информация может оказаться весьма полезной — естественно, при наличии «государственной воли» на осуществление реформирования системы управления общественными ресурсами, повышения эффективности такого управления, снижения коррупционных рисков, повышения доверия граждан к вырабатываемой и реализуемой государственной политике.

**Оценка успешности проекта.** Проект можно оценить в целом как **успешный (самооценка)**.

К основным достижениям проекта, на наш взгляд, правомерно отнести следующие.

### **1. Масштабность проекта**

В Российской Федерации до настоящего времени не осуществлялось столь масштабного образовательно-просветительского проекта в области обучения оценке социальных проектов и программ. Активное участие представителей СО НКО из более чем половины субъектов РФ (44 субъекта РФ, 75 СО НКО, 91 участник, успешно прошедший курс обучения) в межрегиональном взаимодействии осуществлялось в течение весьма короткого срока (9 месяцев).

## **2. Уникальность проекта**

На общероссийском уровне рассматриваемый проект был первым. Аналогичные были реализованы организацией-исполнителем и специалистами-авторами настоящего учебного пособия только на территории одного субъекта РФ (город Москва) и в значительно более усеченном виде (существенно меньше возможностей для получения информации о проектах и их выполнении, а также более низкая готовность мониторируемых организаций к осуществлению внешних исследовательских действий) — в 2004 и 2009 годах.

## **3. Скоординированность параллельных учебных потоков**

Практически одновременно проходило обучение четыре учебных потока представителей восьми федеральных округов (как правило, представители парных территорий: ДВФО — СФО, УрФО — ПФО, СКФО — ЮФО, СЗФО — ЦФО). Несмотря на последовательное проведение семинарских занятий (что позволило сократить количество ведущих и таким образом обеспечить методологическое единство при проведении учебного курса), подавляющее большинство деятельности по осуществлению мониторинга в регионах производилось участниками обучения параллельно — в течение периода с мая по сентябрь 2014 года. В итоге технологическая задача по обеспечению практической части курса, даже в условиях некоторых трудностей с получением полного объема информации о реализуемых проектах, была выполнена успешно.



#### **4. Непосредственная практическая основа обучения**

Наиболее ценной составляющей учебного курса следует признать «живую», практическую основу реально выполняемых региональных проектов. Мониторингу и оценке в подавляющем большинстве случаев подверглись проекты в процессе их реализации. Участники обучения получили возможность пройти обучение не на воображаемых примерах, а в контакте с реальными организациями, реальными проектами в «полевых условиях».

#### **5. Высокопрофессиональное добровольчество**

В качестве очень важного компонента можно отметить **высокопрофессиональное добровольчество** участников обучающего курса. Подавляющее большинство зачетных работ по мониторингу и оценке проектов выполнено на хорошем уровне. Некоторые работы можно оценить как выполненные на отличном профессиональном уровне. Подробнее тема — в «Возможности, резервы и актуальные направления...» (см. ниже).

#### **6. Наличие значительного количества дополнительных эффектов длящегося деятельностного и системного характера**

Ряд участников проекта (и обучающего курса) сами начали реализацию собственных инициатив, имеющих непосредственное отношение к теме оценки социальных проектов и программ: мониторинг и оценка конкурсных заявок в своем регионе (Смоленская и Иркутская области), консультирование организаций по вопросам составления заявок на проекты (Пермский край), выполнение

проектов, касающихся обучения оценочной деятельности (Алтайский край, Пермский край, Архангельская область). Правда, СО НКО из Пермского края (Центр «ГРАНИ») и Архангельской области (Центр «ГАРАНТ») осуществляли подобную деятельность и ранее, однако, допустимо предположить, что их сотрудники, прошедшие обучение в рамках курса, получили необходимые для них дополнительные знания и практические навыки.

### **7. Культурный аспект социально-инвестиционного проекта**

Учитывая широкий географический охват проводимых межрегиональных мероприятий, в качестве дополнительного социального эффекта можно отметить и социально-культурный аспект партнерского взаимодействия — во время проведения семинаров-тренингов и осуществления мониторинговых исследований. Проведенные мероприятия позволили значительному количеству представителей СО НКО познакомиться с деятельностью друг друга, а также с практикой осуществления социально ориентированной деятельности в соседних и более отдаленных регионах страны. В отдельных случаях (например, Тюмень) организация, обеспечивавшая техническое и организационное содействие в проведении семинара-тренинга, самостоятельно и за счет собственных ресурсов обеспечивала некоторые дополнительные культурно-просветительские компоненты в свободное от семинарских занятий время (экскурсия в г. Тюмень).

**Дополнительные, в том числе непредвиденные результаты и эффекты.** Как подсказывает опыт, практико-

ориентированное обучение стимулирует слушателей на проведение собственных исследований, углубление знаний и развитие полученных в ходе обучения навыков. Таким образом, в любом проекте неизбежны дополнительные эффекты, различные непредвиденные обстоятельства и возникающие вследствие этого результаты и эффекты. Значимыми для анализа представляются и негативные стороны проекта, извлечение уроков из которых подчас оказывается более важным, чем из успешных практик. Представим краткий обзор дополнительных и непредвиденных эффектов и резервов для улучшения работы в дальнейшем.

В период реализации проекта (март — ноябрь 2014 года), а также после его окончания участники учебного курса проводили собственные исследования, экспертно-аналитическую и методическую работу в направлении темы проекта. В качестве основных примеров направлений такой работы можно назвать:

1. Проведение и публикация результатов работы **«Мониторинг эффективности расходования средств из бюджета Смоленской области, выделенных на поддержку социально-ориентированных некоммерческих организаций. Независимая оценка эффективности реализации Долгосрочной областной целевой программы «Поддержка СО НКО в Смоленской области» на 2011–2013 годы»**. Период — август 2014 года, группа экспертов Смоленской области, в состав которых вошел один из участников обучения.

2. Публикация монографии одного из участников обучения, доктора экономических наук Бурмыкиной И.В.

«Региональная технология мониторинга и оценки эффективности реализации проектов социально ориентированных некоммерческих организаций». Период — август 2014 г.

3. Реализация в период с ноября 2014 года по май 2015 года специалистами организации «Алтайская краевая общественная организация «Развитие гражданских институтов», прошедшими обучение оценке, проекта «Формирование сообщества экспертов по независимой оценке в социальной сфере Алтайского края» (грант губернатора: <http://www.opaltai.ru/news/social/2014/10/30/1709/>).

4. Молодежный благотворительный фонд «Возрождение Земли Сибирской» (Иркутская область) выполнил государственный контракт «Анализ выполнения социально значимых проектов «Губернское собрание общественности» 2013 года». Период выполнения исследования — октябрь–декабрь 2014 года.

5. В Ульяновской области в порядок предоставления субсидий СО НКО на региональном уровне внесены такие обязательные компоненты, как мониторинг реализации проектов. Один из участников обучающего курса включена практически во все конкурсные комиссии, связанные с предоставлением финансовой поддержки для НКО в регионе. В 2015 году проведен семинар по оценке для членов региональной экспертной комиссии. Специалистом, прошедшим обучение, проводится оценка для конкурсов по линии «РайффайзенБанка» (январь 2015 года) и «Газпрома» (февраль — март 2015 года).

6. Специалист Сибирского центра поддержки общественных инициатив (МОФ СЦПОИ), прошедший обучение, в декабре 2014 года по заказу правительства Хабаровского

края принимал участие в мониторинге регионального конкурса социальных проектов для НКО (2013–2014 гг.). Данный конкурс курировался региональным специалистом, прошедшим обучение. Специалист МОФ СЦПОИ в 2015 и 2016 годах провел семинары по оценке в нескольких районах Новосибирской области, а также принял участие в методической разработке системы независимой оценки качества социальных услуг (НОК) для общественного совета при областном министерстве социального развития.

Специалистами, прошедшими обучение, в настоящее время осуществляется также консультационная, методическая, экспертно-аналитическая и другие виды деятельности в следующих регионах страны: Пермский край, Москва, Смоленская область, Ярославская область, Чеченская Республика, Вологодская область, Самарская область, Волгоградская область, Ставропольский край.

Перечисленные результаты могут свидетельствовать как об устойчивости проекта и о высокой степени включенности участников курса обучения в оценочную деятельность в своей профессиональной работе, так и о заметном влиянии реализованного проекта и возможности последующего регулярного и более широкого информирования заинтересованных лиц и организации в регионах, где он был осуществлен, продолжения и расширения работы участников обучения и их организаций в данном направлении.

**Недостатки, выявленные в ходе реализации проекта, и возможности их преодоления в ходе дальнейшей деятельности.**

1. Слабое представительство от СО НКО из Дальневосточного федерального округа. Данное обстоятельство,

видимо, характеризует не очень высокую активность исполнителей проекта в данном субрегионе страны. В качестве шагов по исправлению ситуации в дальнейшем планируется активизация взаимодействия с органами государственной власти, ответственными за развитие институтов гражданского общества, и с общественными палатами ДВФО, которые, несомненно, имеют значительно более широкую информационную базу о СО НКО.

2. Широкий разброс уровня подготовленности участников обучения к освоению предлагаемого материала. С одной стороны, такая ситуация накладывала определенные, дополнительные требования к способам и формам передачи материала участникам обучения — с учетом разной степени их готовности к высокопрофессиональной деятельности в рамках осуществления практической части учебного курса и написания зачетной работы (отчета о мониторинге или об оценке). Некоторые участники обучения считали, что все довольно очевидно, и много нового они не узнали (этот вывод можно сделать из их анализа результатов итоговых анкетирований для первого и второго цикла семинаров-тренингов). Для других же, менее подготовленных, наоборот, некоторые моменты приходилось разъяснять дополнительно — для четкого понимания ими предмета общей работы. С другой стороны, руководителями курса такая ситуация была воспринята в качестве некоего возможного дополнительного ресурса, поскольку облегчало задачу установления и обеспечения лидерства в рабочих группах.

3. Повышенная сосредоточенность обучающего курса на вопросах мониторинга социальных проектов. В некотором роде такой подход неизбежно снижает степень

внимания к другим аспектам оценочной деятельности и сужает возможности для преподавания и изучения оценочной деятельности как предмета — во всей широте спектра оценочных действий. В качестве контраргумента можно высказать лишь то соображение, что таковы были временные возможности курса (72 академических часа) и сам период реализации проекта, в который большинство «объектов мониторинга» (выполняемых в регионах проектов) были в стадии реализации, когда мониторинг представляется наиболее разумным элементом оценочной деятельности.

Расширение временных рамок образовательного проекта (например, увеличение длительности курса до 120 академических часов или, в некоторой перспективе, придание образовательному курсу статуса магистерской программы), либо использование в учебных целях разнообразных площадок осуществления практической проектной деятельности позволит более успешно решить данную актуальную задачу.

**Возможности, резервы и актуальные направления продолжения деятельности по теме реализованного проекта.** Необходимо указать и на некоторые очевидные возможности и резервы, пока нереализованные, но потенциально интересные для продолжения работы в направлении подготовки и переподготовки кадров и повышения квалификации специалистов, осуществляющих проектную деятельность в социальной сфере, либо занимающихся оценкой социальных проектов и программ. Данные возможности возникают и в связи с тем, что **ООН объявила 2015 год годом оценки.**

1. В России в нынешнем году продолжают реализовываться проекты, имеющие непосредственное отношение к оценочной деятельности и подготовке кадров. Однако, в отличие от 2014 года, эти проекты имеют, скорее, окружной, чем общероссийский уровень (Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив», структура, созданная Сибирским центром поддержки общественных инициатив, осуществляющая деятельность, прежде всего, в регионах Сибири (<http://scisc.ru/work/usilenie-e-kspertnogopotentsiala-so-nko-v-oblasti-otsenki/>) и Благотворительный фонд развития сообщества «Гарант», работающий в основном в Северо-Западном федеральном округе: <http://fondgarant.ru/proekty-fonda>). Необходимо отметить и интерес названных организаций к образовательному курсу, осуществленному по настоящему проекту: представители данных организаций прошли обучение в рамках поименованного учебного курса.

На наш взгляд, уже сейчас необходимо ставить вопрос о формировании постоянно действующей и расширяющейся линейки (комплекса) социальных проектов, имеющих оценочную деятельность, и в качестве обязательного элемента собственной деятельности гранто- и субсидиеполучателей, и в виде обязательного элемента, сопровождающего процедуры выдачи, реализации и оценки итогов выполненных проектов.

Значимую ценность представляет в этом смысле изучение опыта Красноярского края, единственного региона страны, в котором оценка внедрена в качестве обязательного и фиксировано финансируемого элемента грантовых



конкурсов — на законодательном уровне. Закон Красноярского края «О краевых социальных грантах» от 5 декабря 2013 года № 5-1908 устанавливает (п. 3 ст. 7): «...расходы на проведение экспертизы социальных проектов, представленных на конкурсы, мониторинга и оценки результатов их реализации, оценки эффективности грантовой программы не могут составлять более 15 процентов общего объема грантовых средств конкурсов».

2. Неизбежный рост спроса на услуги в области оценки социальных проектов и программ до сих пор не сопровождается должным объемом усилий по формированию соответствующего этому спросу предложения. В настоящее время на федеральном уровне, по нашей информации, образовательные программы экспериментального характера существуют только в двух вузах страны: Национальный исследовательский университет — «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) — в виде реализованного НАБО проекта и Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ) — в виде формирующейся в настоящее время магистерской программы в рамках деятельности Центра доказательного проектирования (<http://evaluationconsulting.blogspot.co.uk/2015/01/blog-post.html>).

В перспективе необходимо ставить вопрос о создании полноценной образовательной программно оформленной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации в области социально-проектной и оценочной (в социальном проектировании) деятельности. Предположительно такая программа должна начинаться в рамках общего образования, в старших классах школы,

беря начало с подготовки и повышения квалификации специалистов в системе педагогического образования.

Для нужд государственного и муниципального управления следует предусмотреть разветвленную систему подготовки управленческих кадров для системы органов государственной власти федерального и регионального уровней и органов местного самоуправления. Для обеспечения кадровых нужд в системе государственного и муниципального управления такая деятельность может быть организована на базе Российской академии государственной службы и народного хозяйства (РАНХиГС), а также других вузов, системно занимающихся подготовкой управленческих кадров.

3. Реализация проекта, помимо территориального аспекта (дефицит представительства Дальневосточных СО НКО — пункт 1 «недостатков»), выявил по меньшей мере еще два временных периода проектного цикла, нуждающихся в обеспечении оценкой. Кроме момента подачи проектных заявок и периода непосредственного осуществления проекта-победителя конкурса, желательно также ориентироваться на присутствие оценки и на предварительной стадии изучения той или иной проблемы, нуждающейся в решении на основе проектного подхода (оценка потребностей), и в постпроектный период — для установления меры и форм влияния реализованных проектов и/или программ на ситуацию с состоянием проблемы, на решение которой был направлен этот проект/программа или на положение соответствующей целевой группы.

4. В современных законопроектных разработках, имеющих отношение к нормативно-правовому регулированию

сферы добровольческой деятельности, нет какого-либо заметного разделения видов добровольческой деятельности. Вместе с тем при стоимостной оценке собственного вклада организаций — исполнителей проектов, зачастую уровень добровольческой помощи, оказываемой на высокопрофессиональной основе, не принимается в «особый расчет». Таким образом, получается, что усилия высококлассного специалиста в профильной области оказываются порой приравненными к простому присутствию, «номинальному добровольчеству» на помпезном публичном мероприятии. Думается, при разработке нормативной базы, обеспечивающей современную правоприменительную практику, следует предусмотреть систему критериев для адекватной оценки различных видов добровольческой деятельности и уровня профессиональных требований к ней.

5. С точки зрения возможных корректировок системы поддержки СО НКО органами государственной власти федерального и регионального уровня.

На федеральном уровне, поскольку была прекращена практика финансирования конкурсов для СО НКО и региональных программ поддержки СО НКО, проводившегося Министерством экономического развития России с 2011 по 2015 годы, возникают следующие риски.

5.1 Прекращение действия вышеназванного инструмента финансирования СО НКО и программ поддержки региональных СО НКО, без должного публичного обсуждения и анализа результатов 5-летней программы, порождает множество вопросов и значительную долю скепсиса в отношении причин, по которым не было проведено оценки результативности и эффективности данной программы.

Непрозрачность в данном вопросе свидетельствует о сохранении порочной практики кулуарного принятия решений органами государственной власти — без соответствующих аналитических процедур и должным образом организованной коммуникации с сообществом СО НКО.

5.2 Схлопывание процессов поддержки СО НКО в субъектах РФ, в которых такая работа только начиналась, что, безусловно, следует признать ситуацией драматической для развития институтов гражданского общества не только в этих регионах, но и в стране в целом.

5.3 Резкое сокращение государственных инвестиций в инфраструктурные и сетевые проекты СО НКО, работающих на федеральном уровне: конкурсы «президентских грантов» ничего, подобного по масштабам и системности, не предлагают, да и предложить не способны в силу узко профильной ориентированности.

5.4 Программа перехода к оказанию социальных услуг силами СО НКО, которая разработана в МЭР, порождает ряд вопросов, прежде всего, связанных с причинами необходимости перехода от проектного подхода к режиму оказания услуг. Очевидно, что эти процессы взаимосвязаны, и успешные инновационные проекты должны постепенно, из проектно-грантового режима переводиться в режим регулярно оказываемых услуг. А «переход», претендуя на новизну, построен на принципе замещения одного механизма другим, а не взаимного дополнения используемых в социально-экономической политике механизмов.

6. Учитывая тот факт, что в течение ряда лет поддержку социально ориентированной деятельности на федеральном уровне осуществляло не только Министерство

экономического развития Российской Федерации, желательно предусмотреть постепенное формирование системы процедур, обеспечивающих внешний как экспертный, так и общественный контроль за распределением таких средств, а также мониторинг и оценку эффективности реализации соответствующих социальных проектов и программ. Одним из подобных примеров является выдача субсидий профильным СО НКО Министерством труда и социальной защиты России — на создание рабочих мест для людей с инвалидностью: субсидии Минсоцзащиты)<sup>22</sup>. Особенно актуальной данная задача является в связи с тем, что уровень проектной культуры и контроля эффективности таких средств, мягко говоря, сегодня на отнюдь невысоком уровне, что в условиях экономического кризиса будет неизбежно сказываться на готовности органов государственной власти осуществлять подобные рискованные «социальные инвестиции» впредь.

---

<sup>22</sup> URL: [http://www.asi.org.ru/news/programmy-shesti-nko-po-trudoustrojstvu-invalidov-poluchat-podderzhku-mintruda/?utm\\_source=email+marketing&utm\\_campaign=%D0%95%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+16+%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8F+2015+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0&utm\\_medium=email](http://www.asi.org.ru/news/programmy-shesti-nko-po-trudoustrojstvu-invalidov-poluchat-podderzhku-mintruda/?utm_source=email+marketing&utm_campaign=%D0%95%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+16+%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8F+2015+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0&utm_medium=email)

# ГЛАВА IV

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

### § 1. Проектная команда — институциональная основа управления социальным проектом

**Значимость проектной команды.** Для успешной разработки, а затем реализации проекта необходима хорошо работающая команда. Такая команда создается на время существования проекта и возглавляется руководителем проекта. Состав проектной команды, решаемые ею задачи, функции каждого из ее членов зависят от масштаба, сложности и других характеристик проекта, однако в любом случае требуется обеспечить максимально возможный высокий профессиональный уровень выполнения всех возложенных на команду обязанностей. Предназначение проектной команды состоит в управлении проектом вплоть до достижения его цели.

При формировании проектной команды необходимо обратить внимание на то, что, как показали различные исследования<sup>1</sup>, интервью — худший инструмент для оценки потенциала будущего сотрудника и прогноза результатов

---

<sup>1</sup> См.: Myers D.G. Intuition: Its Power and Perils. New Haven: Yale University Press, 2002. P. 189 (на русском языке — Майерс Д. Интуиция. Возможности и опасности. М.: Питер, 2012).

ности его действий на рабочем месте. Намного эффективнее для подбора хорошего сотрудника проверять практические навыки, знания и рейтинг среди коллег на предыдущем рабочем месте.

**Стадии работы проектной команды.** Участие тех или иных лиц в проектной команде планируется еще в предпроектный период, но реально команда начинает работать в период реализации проекта. Команда формируется на время существования проекта и переживает, как правило, пять стадий:

- формирование;
- постепенная срабатываемость членов команды по данному проекту (даже если члены команды знакомы друг с другом и даже работали вместе, всякий проект имеет индивидуальную специфику, что и предопределяет необходимость данной стадии, хотя в командах, состоящих из людей, уже работавших ранее вместе, стадия срабатываемости довольно коротка);
- стабильная работа;
- реорганизация (обычно ближе к завершению проекта в связи с изменением задач);
- расформирование команды ввиду закрытия проекта.

Фактически в качестве единой команды группа лиц складывается постепенно, осуществляя совместную деятельность. Так, первоначально члены группы, которой предстоит стать слаженной проектной командой, контактируют между собой с осторожностью, каждый из них старается взять на себя более значимую роль, пусть даже и неформально, при этом все придерживаются правил, установленных для всех. Затем постепенно члены коллектива

начинают выяснять мнения друг друга, в той или иной степени сближаются, критикуют методы работы и управления, закрепляются роли, решаются основные межличностные проблемы. Потом участники проектной команды уже воспринимают ее как целостный коллектив, укрепляется внутрикомандное сотрудничество и единство взаимодействий, а выработанное командой мнение отстаивают все участники, хотя бы это мнение и вырабатывалось в спорах. В результате складывается настоящая проектная команда, члены которой идентифицируют свои цели в реализации данного проекта с целями команды, достигается эффективность работы и удовлетворенность ее участников. Конечно, в данном случае речь идет о примерной схеме эволюции проектной команды в ходе превращения ее из группы лиц, собранных чисто формально, в творческий коллектив, работающий как единый коллектив. Но многое зависит и от верности кадровых решений еще на стадии формирования команды и приглашения в нее специалистов, и от настроенности на совместную деятельность каждого из членов команды или, по крайней мере, подавляющего их большинства, и от того, были ли знакомы до приглашения в проектную команду ее члены или нет, а если были знакомы, то насколько хорошо знали друг друга, в том числе и по какой-либо совместной работе, и от умелого руководства проектом, включающего и навыки эффективного управления конфликтами в коллективе.

**Процессы внутри проектной команды.** Проектная команда эволюционирует в ходе реализации проекта. В то же время внутри команды существуют различные процессы, которые сильно влияют на ее развитие. Ввиду этого



руководитель проекта должен постоянно наблюдать за изменениями в работе команды. Часто возникающие конфликты, снижение интенсивности работы, повторяющиеся ошибки: все это свидетельствует о неблагополучии в деятельности проектной команды. Руководителю необходимо разобраться в проблемах внутри коллектива и принять надлежащие меры, в противном случае успешность проекта окажется под угрозой. Причины внутренних неурядиц могут быть различными. К примеру, одной из таких причин может оказаться недостаточное техническое оснащение команды. Вместе с тем внутренние конфликты могут быть заложены еще на стадии формирования команды вследствие неверного распределения служебных функций между членами команды, и это может породить борьбу за власть, несогласованность действий, взаимную неприязнь членов команды. Неблагоприятно воздействует на коллектив и неясность поставленных перед людьми задач, частая смена приоритетов (в особенности без видимых причин), отсутствие заинтересованности и поддержки со стороны руководства. Во всех проблемах руководителю надо разобраться, выявить причины неблагополучия, наметить пути преодоления трудностей. Если руководитель проекта не в состоянии самостоятельно выявить и решить проблемы, ему необходимо обратиться к специалистам.

**Задачи руководителя проектной команды.** Главная задача руководителя — обеспечить эффективную работу проектной команды (впрочем, в любой организации главная задача руководителя заключается в обеспечении эффективной работы персонала возглавляемой им организации или возглавляемого подразделения соответствующей

организации). Одним из основных условий успеха является распределение со знанием дела заданий и направлений деятельности среди членов проектной команды, осуществляя общее руководство, координацию и контроль работы, создавая условия для нормального функционирования проектной команды. Руководитель может способствовать сплоченности проектной команды, работающей под его началом, путем укрепления и развития взаимного доверия в коллективе. Для этого он должен стремиться к тому, чтобы каждый член проектной команды был восприимчив к новым идеям, терпелив к недостаткам других, умел критиковать идею, а не личность, разъяснял непонятное так, чтобы привлекать других членов группы к своей деятельности, предлагал свою помощь другим членам команды, спрашивал совета у других, доводил до конца начатое дело, правильность которого подтверждается определенными достижениями в ходе реализации проекта.

Характер труда руководителя определяется условиями его деятельности, в число которых, прежде всего, входят:

- действие объективных законов общественного развития;
- закономерности, присущие наличным политической, правовой, экономической и социальной системам;
- конкретные условия, в которых осуществляется данный проект;
- особенности самого проекта, сфера приложения результатов проекта;
- особенности коллектива, образующего проектную команду;
- и т. п.

Итак, для эффективности проектной команды необходимо обеспечение целенаправленного руководства персоналом на основе осуществления функций управления проектом, создающего условия для достижения единства цели проекта, команды и личности каждого работника при решении запланированных задач.

Для создания эффективной проектной команды требуется обеспечить достойное лидерство, стимулирование команды, принятие основных решений с участием команды, адекватную систему поощрения, надлежащее регулирование конфликтов, грамотную организационную политику, устойчивый психологический климат, эффективную коммуникацию и т. д.

При этом руководителя проектной команды подстерегают коммуникационные ошибки, совершение которых может подорвать его авторитет как лидера. С.Н. Хьюлетт, экономист по образованию и президент-учредитель нью-йоркской некоммерческой организации «Центр талантливых инноваций» (Center for Talent Innovation, CTI) по роду деятельности, насчитывает десять таких ошибок<sup>2</sup>. По данным исследования, которое указанный центр провел в течение года среди 4 000 американских специалистов с высшим образованием и 268 руководителей высшего звена, главное качество для продвижения специалиста по карьерной лестнице — это внушить окружающим, что именно он является безусловным лидером. Руководителю, согласно результатам упомянутого исследования, удастся приобрести признание его лидером благодаря сочетанию прежде

<sup>2</sup> URL: <http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/239039-10-samyh-pagubnyh-oshibok-dlya-karery>

всего таких качеств, как солидности, прекрасных коммуникативных способностей и безупречной внешности.

В то же время достигнутое лидерство может быть утрачено, что пагубно скажется на работоспособности всей проектной команды, в случае недостойного поведения в общении с подчиненными.

*Во-первых*, крайне негативные последствия может иметь расизм (национализм) и сексизм (мужской шовинизм) руководителя. 72% всех опрошенных в ходе упомянутого исследования центра талантливых инноваций руководителей самым недостойным поведением мужчин в офисе назвали расистские высказывания, и 70% опрошенных таковым назвали сексистские высказывания мужчин по отношению к женщинам. По мнению исследователей, таким образом, проявляется узость мышления и низкий уровень эмоциональной отзывчивости.

*Во-вторых*, авторитет лидера подрывается неуместными и недостойными шутками (сальностями). Шутка шутке рознь. Особенно в офисе. Неуместные шутки ставят людей в неловкое положение и показывают неспособность говорящего правильно оценить свою аудиторию и окружение. В то же время 61% руководителей, как показывает исследование Центра талантливых инноваций, считают, что умение оценить настроение других и эффективно скорректировать в соответствии с этим свои высказывания, их тон и содержание — это одно из наиболее важных умений, необходимых для продвижения на работе.

*В-третьих*, окружающими негативно воспринимается плаксивость руководителя. Слезы на рабочем месте (и не важно, вызваны они существенной причиной или нет)

вредят образу лидера, особенно если речь идет о мужчине. 59% руководителей считают, что женские слезы производят дурное впечатление, а 63% считают слезы одной из грубейших ошибок, совершаемых офисными сотрудниками. Вы должны уметь контролировать свои эмоции.

*В-четвертых*, руководителю противопоказана некультурная речь. Руководители утверждают, что лидерам важно демонстрировать солидность, прагматичность и интеллектуальную мощь. Именно поэтому некультурная речь сразу же подрывает шансы на повышение. Один IT-менеджер сказал исследователям: «Я видел начальников, которые кажутся на первый взгляд компетентными, но как только они открывают рот и начинают говорить, как настоящие шуты гороховые, то это впечатление моментально развеивается».

*В-пятых*, лидерство невозможно сохранить в случае склонности к частому употреблению ругательных слов и выражений. Ругательства воспринимаются весьма негативно в офисе независимо от пола говорящего. Такое поведение обычно считается непрофессиональным и неподобающим руководителю.

*В-шестых*, неприемлемым поведением руководителя в офисе считается флирт. Есть люди, которые считают, что заигрывание в офисе имеет право на существование. Однако почти половина руководителей, согласно исследованию Центра талантливых инноваций, заявила, что такое поведение подрывает профессиональную репутацию независимо от того, мужчина или женщина так себя ведет. Заигрывание — легкий намек на пусть даже маленькую возможность возникновения сексуальных отношений

между двумя людьми — легко может быть понято неправильно.

*В-седьмых*, как выяснилось в результате упомянутого исследования, окружающие негативно воспринимают частое почесывание. Это не только отталкивающее, но и отвлекающее зрелище. Проводившие опрос исследователи выяснили, что суетливое поведение в принципе ослабляет «обаяние руководителя». Если человек во время деловой встречи постоянно поправляет одежду или крутит в руках мобильные устройства, то начинает казаться, будто его что-то смущает или он недостаточно внимателен.

*В-восьмых*, вредит лидерству избегание зрительного контакта. Специалисты по языку мимики и жестов утверждают, что избегание зрительного контакта создает впечатление, что человек лжет или ему есть что скрывать. Такое поведение во время деловой встречи наводит на мысли о вашей незаинтересованности. В то же время, если смотреть людям в глаза, то они чувствуют, что их слушают.

*В-девятых*, подрывают авторитет руководителя разговоры о пустяках и неумение излагать свои мысли. Если человек не может кратко и связно изложить свои мысли, то окружающим начинает казаться, что он не контролирует ситуацию. Этим также ослабляется сила и влияние тех мыслей, которые он пытается выразить. Бывший руководитель Банка Америки (Bank of America) Салли Кроучек призналась президенту Центра талантливых инноваций, что женщинам обычно бывает трудно вовремя замолчать. «Нужно понять, какой силой обладает молчание, — объяснила она, — ведь женщины любят заполнять паузы болтовней. Но оставляя свободное пространство вокруг важных

мыслей, человек тем самым придает вес и солидность тому, что он хочет сказать».

*В-десятых*, вредит авторитету руководителя слишком частое хихиканье и визгливый голос. Руководители в исследовании Центра талантливых инноваций называют слишком частое хихиканье или смех основой коммуникационной ошибкой женщин, а визгливый голос — основной проблемой для мужчин. Смех в уместных ситуациях и правильный тон голоса — это важнейшие показатели солидности руководителя. Исследователи обнаружили, что резкий визгливый голос воспринимается как излишне эмоциональный, люди в результате просто перестают его слушать.

Конечно, в каждой культурной среде могут быть свои особенности и традиции общения, однако, как представляется, о результатах описанного выше исследования, хотя и проведенного в США, полезно узнать и российским руководителям проектных команд, а также активистам, которые в перспективе могут занять место руководителя.

Примечательно, что весьма негативные последствия для авторитета руководителя может быть неправильное использование им лично Интернета, который сам по себе является коммуникационным минным полем. В частности, авторитет лидера подрывается размещением в Интернете нелестных сообщений о своих коллегах, непрофессиональных фотографий и излишне личные высказывания.

**Критерии оценки эффективности проектной команды.** Эффективность проектной команды может быть оценена по следующим критериям:

- нацеленность всей команды на конечный результат;
- инициатива и творческий подход к решению задач при обеспечении сплоченности команды;
- стремление к высокой производительности и ориентированность на наилучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих в ходе реализации проекта проблем;
- профессионализм специалистов; расстановка сотрудников в соответствии с их квалификацией и личными качествами;
- взаимосвязь и взаимодействие членов команды в атмосфере доверия и участия;
- энтузиазм членов команды.

## § 2. Роль и место оценки в управлении проектом

**Основы управленческой и оценочной деятельности в социальном проектировании.** 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.

Все вышеуказанные позиции имеют высокую значимость и с точки зрения необходимости осуществления мониторинга и оценки эффективности реализуемого проекта.

В настоящее время в России нормативно-правовая, кадровая, образовательно-методическая база для осуществления оценочной деятельности при формировании проектов и реализации проектной деятельности крайне скудна. 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. Научно обоснованного и планомерно построенного и реализуемого мониторинга и оценивания процессов реализации проектов и программ, этапной и других форм промежуточной и итоговой содержательной оценки, оценки влияния выполненных программ и проектов на территории современной России практически не осуществляется.

Есть, правда, хотя и многочисленные, но разрозненные источники информации, есть отдельные структуры и даже части того или иного сектора публичной активности (прежде всего, так называемого III сектора [о секторах общества см. § 3 главы I настоящей книги]), которые используют в своем инструментарии оценочную деятельность. Например, Счетная палата Российской Федерации лишь недавно озаботилась созданием такого, безусловно, необходимого стандарта своей деятельности, как аудит эффективности<sup>3</sup>,

<sup>3</sup> 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](http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/metod_obespech-tree_files-fl-46.pdf)

и разработала указанный стандарт<sup>4</sup>, который, впрочем, без каких-либо объяснений, затем был изъят (примерно в 2012 году) с сайта Счетной палаты. Следует отметить, что до настоящего времени практика применения стандартов аудита эффективности по существу не имеет распространения в текущей практической деятельности региональных счетно-контрольных органов<sup>5</sup>.

В то же время актуальность формирования системы контроля всей деятельности «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 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.

<sup>4</sup> URL: [http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/sfk104-tree\\_files-fl-225.pdf](http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/sfk104-tree_files-fl-225.pdf) (<http://www.ach.gov.ru/ru/expert/material/?id=353>)

<sup>5</sup> Например, в докладе Контрольно-счетной палаты Москвы за 2011 год 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/](http://www.ksp.mos.ru/ru/work/annual_report_2010/)

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.

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 независимого оценщика, группы экспертов-оценщиков или организации, занимающейся оценочной деятельностью.

Сфера оценочной деятельности в рамках реализации проекта весьма широка. Если даже коротко перечислить сферы применения оценочной деятельности в проектом подходе, то получится довольно внушительный перечень: мониторинг, анализ, диагностика, аудит документов, оценка, инспекция, проверка, прогноз, моделирование, планирование, проектирование, исследование — во всех этих действиях, имеющих очевидную привязку к управленческой деятельности вообще и к проектной деятельности в частности, роль оценочной деятельности представляется едва ли не центральной.

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*<sup>6</sup>).

Вслед за этим наступает этап выработки и оценки текста проекта. Надо сказать, что и здесь возможна, и даже жела-

---

<sup>6</sup> Пер. с англ. — проект по осуществлению оценки потребностей.

тельна дополнительная работа по оценке текста — до того момента, когда он стал объектом внешнего экспертного оценивания. Собственный значительный опыт написания большого количества проектных текстов свидетельствует, что в процессе изложения проектной идеи, необходимого структурирования на описание проблемы, выработки формулировок цели и задач, описания 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 «в теме», знакомого с направлением работы, предусматриваемой по проекту. Такая обратная связь способна предотвратить возникновение очевидных промахов в тексте, равно как и позволяет авторам лучше самим понять то, что они описали в проектном тексте.

Если проект получил одобрение и требуемую и соответствующую масштабам проекта ресурсную подпитку, наступает этап его практического воплощения.

Функции, которые выполняет в рамках и в процессе реализации проекта оценочная деятельность, столь же многообразны. Контролируя процесс его осуществления, мы можем отметить следующие важные составляющие такой работы.

**Во-первых, оценка выделяет успехи.** При реализации любого проекта, подобно тому, как в военном деле при наступлении важно обнаружить точки прорыва, значимыми

являются «точки» или «векторы роста» — направления, в которых реализуемый проект проходит более успешно. Анализируя те или иные успешные практики, находя основные или ключевые элементы, ставшие причиной успеха, можно и легче понять, в какую сторону двигаться дальше, на развитие каких элементов общего действия, созданной социальной технологии или особенностях ее применения стоит в дальнейшем сделать упор. Отслеживание и фиксация положительных моментов в реализации проекта тем более важны, поскольку они способствуют росту и укреплению мотивации участников проекта, их нацеленности на получение положительного и устойчивого результата. Однако здесь есть и слабая сторона (см. далее).

**Во-вторых, оценка отмечает слабости.** «Негативный результат — тоже результат». Опыт, приобретаемый в процессе реализации того или иного проекта, важен любой. Далеко не все замышлявшееся оказывается на поверку удачным. И, подобно библейским заповедям, в основном отвращающим от того, чего делать не нужно, направления деятельности, демонстрирующие отрицательный эффект, позволяют сделать выводы и в следующий раз, во избежание проблем, учитывать этот момент в своей работе. Подобные предостережения, собранные и проанализированные, важны будут для следующих исследователей, проектантов, руководителей проектов и их исполнителей. В этой связи современная чрезмерная увлеченность «успешными практиками» и их изучением представляется несколько дефектной, поскольку при предъявлении собственного успешного опыта его носители, как правило, ориентированы сами и публично демонстрируют положи-

тельные стороны своей работы, а не сложности и непредвиденные обстоятельства и проблемы, с которыми пришлось столкнуться. Но, как хорошо известно, «наиболее ценный опыт — у погибшего бойца».

Социальное пространство и поведение разных людей в различных обстоятельствах сложно прогнозировать. Поэтому даже если все предъявляемое вовне в качестве «лучшей практики» является совершенно искренним и достоверным отображением собственного опыта, вовсе не факт, что и аналогичная работа, проведенная в другом месте, в других обстоятельствах и условиях, будет сопровождаться теми же эффектами и приведет к столь же положительным и даже просто похожим последствиям. Если же исполнитель не допускает возможности творческого подхода к управлению собственной деятельностью и намерен строго и неукоснительно следовать ранее разработанным инструкциям, вне зависимости от возникающих обстоятельств, велика вероятность, что либо работа будет провалена, либо ее результаты будут подгоняться под желательный, спрогнозированный и ранее полученный результат. Кстати, так очень часто происходит в системе государственного управления, когда в самой федеральной или региональной программе изначально и директивно устанавливаются целевые показатели результативности программы, к достижению которых «дружно» начинают стремиться все ее (программы) исполнители. В результате «на выходе» мы получаем не реальную картинку о положении дел с проблемой, а «нужный», предустановленный планировщиками результат. Пользуясь в качестве допустимой аналогии аналогией из области медицины, такой подход



напоминает ситуацию, когда вместо адекватного лечения в больнице все врачи и пациенты дружно встряхивают термометры, стараясь привести их показатели к требуемой «нормальной» температуре.

**В-третьих, оценка указывает на элементы, требующие изменения, укрепления** (если же это — дефекты, то **пути и способы их устранения**). Своевременное реагирование на негативные симптомы или события в проекте и осуществление изменений, коррекция направления движения в проекте либо применяемых в процессе его выполнения методов или подходов способствуют исправлению дефектов, изначально имевшихся в проекте или появившихся в его ходе. Здесь также необходимо отметить один из наиболее передовых подходов к реагированию на встреченных при оценивании негативных обстоятельств и событий — восстановительный подход<sup>7</sup> и ценности восстановительной культуры<sup>8</sup> в целом.

<sup>7</sup> Х. Зер. Восстановительное правосудие. Новый взгляд на преступление и наказание / пер. с англ. / общ. ред. Л.М. Карнозовой; коммент. Л.М. Карнозовой, С.А. Пашина. М., 2002.

<sup>8</sup> Под восстановительной культурой здесь понимается система ценностей в обществе (знания, практики, методология, опыт, традиции), построенная на том, что в основе конфликтов, негативных обстоятельств или ситуаций лежит не чья-то изначально присутствующая или возникшая вина, за которую кто-то должен понести наказание, а неизбежно существующие различия между людьми (в ценностях, в воспитании, в поведении), приводящие к поступкам и событиям, нарушающим равновесие существующего миропорядка, разрывающим социальную ткань общества. В этом случае ключевым действием становится не поиск виновного (виновных), а восстановление нарушенного таким поступком или действиями миропорядка, прежде всего — через понимание другой стороны, с опорой на собственные силы конфликтующих сторон и рост их способности к последующему самостоятельному преодолению трудных жизненных

**В-четвертых, оценка позволяет определить стратегию дальнейшей деятельности и развития.** Проект — это «маленькая жизнь»; даже в процессе его выполнения руководитель просто обязан позаботиться о том, что произойдет в результате его выполнения и что предстоит дальше. Образу говоря, о продолжении проекта желательно задуматься в первый же день начала его реализации. То есть, находясь в «теле» проекта, менеджер, ответственный за управление им (либо коллектив управленцев), так или иначе должен заглядывать за пределы «горизонта» данного проекта, задумываться о перспективах работы в этом направлении (учитывая и важность сохранения, упрочения и приумножения собственного управленческого опыта и авторитета). Таким образом, кроме видения перспективы будущего, можно будет несколько сгладить переход от одного проекта к другому, сделать такое перетекание из проекта в проект органично плавным.

**В-пятых, оценка существенно и долгосрочно влияет на «жизнь и судьбу» исследуемого объекта, целевой группы (выполнение проекта, программы).** Опираясь на получаемый опыт и отталкиваясь от размышлений и предварительных взглядов на перспективы и дальнейшее течение того или иного проекта, его руководители и исполнители неизбежно, положительно или отрицательно, влияют на сам проект, возможности его развития и/или продолжения.

Успешность реализации проекта, так же, как и управления автомобилем, во многом зависит не только от правильно выбранного направления движения и усилий,

---

ситуаций, а, в случае причинения вреда, — принятия на себя ответственности за содеянное и усилий по исправлению ситуации.

но и откорректности режима и способов движения. В самом же проектном движении существенную роль имеет чувствительность системы управления к предпринимаемым действиям. Приятно ехать в машине, когда чувствуешь, что она «приемиста», легко управляется и способна выполнить те движения и маневры, которые вы от нее ожидаете. Впрочем, важна и способность водителя, внимательно следя за ситуацией на дороге и маршруте, оперативно реагировать на разные обстоятельства, своевременно принимать необходимые и безопасные для движения решения.

Следовательно, помимо непосредственно управленческих действий, осуществляемых в ходе выполнения проекта, необходимо применение и методов контроля за происходящим. В качестве основных можно назвать такие действия из области контроля, как мониторинг (структурированное наблюдение), инспекция (или, если необходимо, проверка), аудит (как формально-фактологический, финансовый, так и содержательный), оценка, исследование.

Оценочное сопровождение проекта, если чуть более подробно рассмотреть предложенные инструменты контроля, можно представить следующим образом.

**Мониторинг** в процессе выполнения проекта необходим для определенным образом построенного и проводимого наблюдения за тем, что происходит в проекте, для отслеживания его течения. При этом данный инструмент используется, прежде всего, для того, чтобы понимать, насколько запланированные действия и складывающаяся реальность соответствуют предварительным ожиданиям,

расчетам и предположениям, выбранным подходам и применяемым процедурам и технологиям. Удобным средством для такого наблюдения становятся заранее разработанные либо предусмотренные изначально методы, процедуры и индикаторы соответствия. Использование в процессе управления проектом нескольких индикаторов приветствуется подобно тому, как помимо термометров в больнице существует множество других инструментов поверхностного, простого и быстрого сканирования ситуации. Например, применяются и периодический обход врачом больных, и наличие сестринского поста, и, в серьезных случаях, возможность установки аппаратуры непрерывного контроля состояния больного и «тревожной кнопки». И хотя проект не является «больным», но в целом ряде случаев, в особенности в точках повышенного риска, рост активности в наблюдении может быть сочтен вполне уместным. Впрочем, помимо предварительно создаваемых инструментов и процедур наблюдения (мониторинга) такие элементы могут включаться дополнительно в арсенал наблюдателя — при понимании их неотложной необходимости и полезности для целей мониторинга.

В целом процесс выполнения проекта является ключевой стадией, на которой возможно и целесообразно применение мониторинга, поскольку именно здесь происходят непрерывные или периодические, запланированные заблаговременно действия, наблюдая за которыми можно собрать необходимый объем информации для последующего анализа, обобщений, выводов и рекомендаций.

С другой стороны, мониторинг может содержать в себе и более конструктивную составляющую, нацеленную на выявление, анализ и оценку изменений, которые могут оказаться положительными для результатов. Кстати, в этом смысле не исключено и то, что и инспекция равным образом способна обнаружить такие положительные изменения. Внутренний мониторинг, осуществляемый самим исполнителем, может быть полезен в плане обеспечения самоконтроля и сохранения чувствительности проекта к происходящим в его ходе событиям и изменениям, возможности принятия руководством проекта требуемых оперативных решений.

Наиболее существенными составляющими мониторинга можно назвать следующие.

Во-первых, для мониторинга важен перечень характеристик, подлежащих наблюдению. Предварительный анализ, в особенности анализ рисков, ресурсов и потребностей (возможностей), позволяет установить наиболее важные характеристики, оказывающие существенное влияние на ход реализации проекта.

Во-вторых, мониторинг предполагает наличие индикаторов и показателей, на основании которых следует судить о состоянии тех или иных аспектов, стадий, процедур и механизмов реализации и проекта в целом, и о наблюдаемой динамике. Если использовать сугубо бытовой пример, индикатором ряда погодных явлений, наблюдаемых нами из окна, могут служить лужи: при наступлении холодов, с приходом зимы лужи замерзают; во время дождя на них видны круги от падающих капель, от частоты появления которых мы судим о силе и некоторых других

характеристиках дождя — о затяжном или краткосрочном характере. Например, рябь на лужах может свидетельствовать о ветреной погоде, а пузыри на поверхности — о скором окончании и т.д.

В-третьих, составляющими мониторинга служат частота и точки (места) проведения замеров. От данного параметра так же, как и от правильности выбора индикатора, во многом зависит чувствительность мониторинга к происходящим в проекте событиям, их последствиям и имеющимся тенденциям. При этом, конечно, необходимо установить и разумную периодичность сбора данных — с тем, чтобы, с одной стороны, получить достоверные сведения, а с другой, — не сделать мониторинг чрезмерно дорогостоящим и неумеренно обременительным.

В-четвертых, мониторинг зависит от методов, порядка и процедур сбора информации и требований, предъявляемых к сборщикам информации. Достоверность первичной информации — одна из важнейших характеристик, не всегда зависящих от специалиста по мониторингу, и подчас невыполнение простейших правил и процедур влечет за собой существенные потери информации и дальнейшую невозможность аналитической работы с полученными данными. Например, если результаты анкетирования используются для дальнейшего анализа, а правильность и полнота заполнения анкет заметно влияет на получение каких-либо агрегированных данных, то любой пропуск одного или нескольких вопросов либо их некорректное заполнение неизбежно приведут к потере данных. Поэтому при использовании труда сборщиков информации требуется обратить особое внимание на их предварительное

инструктирование, при необходимости — детальные разъяснения по процедурам, ответы на возникающие вопросы, возможные вопросы, задаваемые опрашиваемыми респондентами и пр.

В-пятых, мониторинг строится на правилах и технологиях первичной обработки и последующего, более глубокого анализа полученной информации.

В-шестых, в ходе мониторинга происходит преобразование полученной информации, тех или иных цифровых показателей либо качественных характеристик в логически обоснованные «социальные смыслы» — для адекватного реальности внешнего ее восприятия и последующего распространения.

В-седьмых, мониторинг связан с необходимостью финансирования (ресурсного обеспечения) тех или иных контрольных мероприятий в рамках проекта.

Казалось бы, последняя позиция выглядит в данном перечне несколько экзотично, в особенности учитывая нынешнюю российскую практику социально-проектной деятельности, в которой серьезное внимание к контролю содержания осуществляемой деятельности, а не формальным показателям является редкостью. Однако такие расходы (или, во всяком случае, некоторые, заранее выделяемые ресурсы сотрудников проекта или иным образом привлекаемых специалистов организации-исполнителя или внешних агентов), очевидно, должны быть предусмотрены заблаговременно.

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 изучение 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 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.

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 закономерностях 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, детальное изучение новых закономерностей и возникновение основы для последующего моделирования и планирования в направлении реализуемого проекта либо — основой для нового проекта или программы.

**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. Существенными элементами такого 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 требуется, в каком объеме и в каком качестве.

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 сто-

имости 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, то есть на основании диаграммы Ганта, 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 распределения 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 в 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 4. Оценка рисков в проекте

| Наименование фактора риска                                       | Возможность возникновения риска/ мера влияния на проект | Высокая | Средняя | Низкая |
|--|---|---------|---------|--------|
| Неблагоприятные изменения в законодательстве об НКО <sup>9</sup> | Сильное   |         | +       |        |
|  | Среднее   |         |         |        |
|  | Слабое  |         |         |        |
| Риски отказов приглашаемых экспертов                             | Сильное   |         |         |        |
|  | Среднее   |         |         | +      |
|  | Слабое  |         |         |        |

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

<sup>9</sup> Обозначенный фактор риска приведен условно, хотя в настоящее время такие изменения зачастую и происходят, и не учитывать их неразумно.

на использовании «свернутой», сконцентрировано 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 ведаёт, что творит левая». Опасность нескоординированности влечет за собою 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 про-

екта 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 открытое 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);

— обеспечить итоговую результативность и конечный успех данного проекта;

— помочь выстроить сплоченную команду единомышленников, готовую к дальнейшей совместной деятельности.

#### **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 года 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 были обнаружены 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, документарному 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 (КОС). Некоторые из сформулированных предложений были практически тут же учтены при подготовке материалов и условий конкурса социальных проектов, объявленного КОС для неправительственных некоммерческих организаций города Москвы в начале 2010 года.

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 инициативной, 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», осуществляв-

шегося в восьми федеральных округах для специалистов из социально ориентированных НКО в 2014 году.

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**.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, кратко рассмотрены основные элементы, системно составляющие технологию социального проектирования. Освоение именно технологичного подхода и соответствующего такому подходу инструментария к социальному проектированию позволит добиться высокой результативности в решении непростых проблем в сфере социальной политики, а решение разнообразных проблем, в том числе и в области социальных отношений, как раз и составляет одну из характерных черт человеческой деятельности. Подготовка специалистов по социальному проектированию, предполагающая усвоение знаний, выработку умения и приобретение навыков в сфере проектной деятельности, нацелена на снижение рисков напрасного или неэффективного расходования средств, направляемых на реализацию социальной политики.

Хочется также выразить надежду, что представленное вниманию читателя учебно-методическое пособие в некоторой степени удовлетворит интерес не только сотрудников неправительственных некоммерческих организа-

ций, но и представителей органов государственной власти и местного самоуправления, а также специалистов, профессионально занимающихся проектированием в сфере социальной политики, позволит применять предлагаемые методы и инструменты в своей практике.

Для записей

Для записей

А.С. Автономов, Н.Л. Хананашвили

# ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Отв. ред. А.С. Автономов

*При реализации проекта используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации № 79-рп от 01.04.2015 и на основании конкурса, проведенного Общероссийской общественной организацией «Союз пенсионеров России»*

Технический редактор Стручалина А.Г.

Научное редактирование и корректура Швечкова О.А.

Компьютерная верстка Курукина Е.И.

Распространяется бесплатно

Подписано в печать: 15.04.2016 г. Формат 84x108/16.

Бумага офсетная. Гарнитура Calibri. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14. Тираж 3000 экз.

Отпечатано в ООО «Издательство «Юрист»

115035, Москва, Космодамианская набережная, д. 26/55, стр. 7