

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 11-20  
*State and Municipal Management. Scholar Notes. 2022;(2):11-20*

Проблемы управления

Научная статья

УДК 321.022

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-2-11-20

### **ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОНКУРСОВ: РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ И МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ**

**Юлия Владимировна Гимазова**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, gimazova-yv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>

**Аннотация.** Статья посвящена значимой теме развития методологии и методики оценки социальных проектов, победителей конкурсов социальных грантов. На основе критического анализа существующих методологических подходов представлен комплекс рекомендаций по обоснованию критериев и организации процесса оценки социальных проектов – победителей конкурсов. Используются метод анализа научной литературы, включенное наблюдение. Результаты исследования: сформулированы рекомендации, касающиеся: возможностей учета как позитивного, так и неудачного опыта социального проектирования в процессе масштабирования практик менеджмента социальных проектов; приоритизации критериев оценки социальных проектов в зависимости от их типов; взаимосвязи мониторинга и контроля в процессе оценки социальных проектов; алгоритмизации механизма оценки на различных стадиях жизненного цикла проектов. В результате, предложена архитектура базы данных оценки социальных проектов – победителей тематических конкурсов.

**Ключевые слова:** социальные проекты, конкурсы социальных грантов, негосударственные некоммерческие организации, мониторинг, жизненный цикл проекта

**Для цитирования:** Гимазова Ю. В. Финансирование социальных проектов по результатам конкурсов: развитие методологии и методики оценки // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 11–20. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-11-20>

Problems of Management

Original article

### **FINANCING OF SOCIAL PROJECTS FUNDED BY COMPETITION: DEVELOPMENT OF METHODOLOGY AND METHODICS OF EVALUATION**

**Yulia V. Gimazova**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, gimazova-yv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>

**Abstract.** The article is devoted to a significant topic of development of methodology and methodics of evaluation of social projects, winners of competitions of social grants. The purpose of the article: based on a critical analysis of existing methodological approaches, to submit a set of recommendations on the justification of criteria and the organization of the process of evaluating social projects – winners of competitions. The methods of analysis of scientific literature and included observation are used. The results of the study are: recommendations of taking into account both positive and unsuccessful experience of social design in the process of scaling up social project management practices; prioritizing criteria for the evaluation of social projects according to their types; monitoring and control linkages in social project evaluation; algorithm of evaluation at different stages of the project life cycle. As a result, the architecture of the database of evaluation of social projects - winners of thematic competitions is proposed.

**Keywords:** social projects, competitions of social grants, non-governmental non-profit organizations, monitoring, project life cycle

**For citation:** Gimazova Yu. V. Financing of social projects funded by competition: development of methodology and methodics of evaluation. *State and Municipal Management. Scholar Notes. 2022;(2):11–20. (In Russ.).* <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-11-20>.

### 1. Актуальность, цель и задачи исследования

В контексте стремительного развития в современной России сектора негосударственных некоммерческих организаций (далее: НКО) – поставщиков социальных услуг, актуальность тематики оценки социальных проектов все возрастает по следующим причинам.

Во-первых, несмотря на обилие конференций, научных семинаров, тренингов по проблематике оценки в социальной сфере, самими представителями российского экспертного сообщества отмечается отсутствие «каких-то фундаментальных концептов методологии оценки социальных проектов» [1, с. 25], что не может не отразиться на практике оценивания.

Во-вторых, проблематика важности оценки социальных программ и проектов озвучена сегодня на государственном-политическом уровне в России. Это нашло отражение в федеральных законах, регулирующих вопросы оценочной деятельности в Российской Федерации<sup>1</sup>, ведомственной и независимой оценки качества оказания услуг в сферах культуры, социального обслуживания, здравоохранения и образования<sup>2</sup>, а также деятельности оценки организаций – поставщиков социальных услуг<sup>3</sup>.

В-третьих, реализация проектов, выигравших в различных конкурсах, требует от их авторов (большинство из которых – НКО) соответствующих знаний, навыков, умений в области планирования деятельности, фандрайзинга, управления проектом и мониторинга его исполнения, поиска нематериальных ресурсов, взаимодействия с государственными и муниципальными структурами и т.д. Так, в 2020 году только из Фонда президентских грантов – крупнейшего грантодателя России – впервые получили гранты 10063 НКО<sup>4</sup>. Вот почему для этих и иных некоммерческих организаций эффективное и результативное расходование средств благотворителей является, как правило, малознакомым «искусством возможного». Сотрудники таких НКО нуждаются в информации, наглядно, доступно и объективно освещающей элементы практик реализации грантовых проектов.

В-четвертых, популярный в настоящее время подход к выявлению и анализу исключительно лучших («успешных», «умных») практик реализации социальных проектов [2] представляется недостаточно валидным, поскольку не учитывает неудачного опыта разработки и реализации социальных проектов, следовательно, не предоставляет НКО шансов «учиться на чужих ошибках». С этих позиций, крайне востребован многоаспектный, объективизированный, непредвзятый внешний анализ разнообразных практик процесса и результатов социального проектирования НКО, с выявлением условий, перспектив и рисков реализации проекта, способами минимизации и управления такими рисками.

В-пятых, по мнению экспертов и практиков, возрастает потребность изучения и оценивания не только проектных заявок НКО и результатов их выполнения на основании отчетности исполнителей, но и, в первую очередь, процесса реализации социальных проектов, оценки их итогов, влияния и последствий<sup>5</sup>. Ряд благотворительных фондов рекомендует закладывать в заявке социального проекта расходы на мониторинг в процессе его реализации, в размере приблизительно 5% от планируемых расходов. Однако, данная рекомендация ни в одном правовом акте не закреплена и потому необязательна. В итоге в большинстве случаев сегодня, при недостаточности и фрагментарности соответствующей информации, процесс реализации НКО заявок остается «тайной за семью печатями», как для грантодателя, так и для экспертов.

В-шестых, на современном этапе развития социального проектирования в России трудно говорить о наличии прямой положительной корреляции между качеством заявок НКО, результатами конкурса и качеством реализации этих заявок. Иными словами, объективно высокий уровень заявки подчас не означает высокой вероятности ее поддержки. И встречаются ситуации, когда, казалось бы, отлично написанный проект на проверку оказывается неудачно реализованным –

<sup>1</sup>Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 29.07.1998 N 135-ФЗ (в ред. от 29.07.2017 N 274-ФЗ).

<sup>2</sup>Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования» от 21.07.2014 N 256-ФЗ.

<sup>3</sup>Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 N 442-ФЗ (в ред. от 07.03.2018 г.).

<sup>4</sup>Годовой отчет Фонда президентских грантов за 2020 г. <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/open-data> (дата обращения: 04.03.2022 г.)

<sup>5</sup>Запись вебинара «Оценивание результатов деятельности в социальной сфере». <http://xn--c1ackabuhbecyrh.xn--p1ai/conferences/materials/8> (дата обращения: 04.03.2022)

в силу самых различных причин объективного и субъективного свойства. В то же время, некачественно составленная заявка может быть поддержана грантодателем, а затем, как ни странно, получивший финансирование проект может быть успешно, эффективно и результативно выполнен. Тем не менее, развитие культуры социального проектирования предполагает обеспечение понимания всеми субъектами данного процесса важности взаимосвязи между качеством заявки, качеством процесса и устойчивостью результатов реализации проекта. Поэтому крайне востребованы исследования, в которых качество текста заявки соотнесено с качеством выполнения проекта, оценкой устойчивости его результатов, а также постановка задач подготовки соответствующих кадров – на исполнительском, экспертном и методическом уровнях.

В данной статье предпринимается попытка внести вклад в развитие тематики оценки социальных проектов путем обоснования и предложения авторских рекомендаций по развитию методологии оценки проектов НКО – победителей конкурсов грантодателей.

Задачи исследования:

- выявить «узкие места» существующей методологии оценки социальных проектов – победителей социальных конкурсов;
- обосновать авторские рекомендации по развитию методологии и алгоритмизации оценки проектов, выигравших конкурсы социальных грантов, в аспектах выбора критериев и организации процесса оценивания.

В решении этих задач заинтересованы различные участники агенты социального проектирования, такие как:

1. НКО, которые регулярно участвуют в конкурсах государственных и негосударственных фондов – грантодателей и стремятся не просто освоить полученные средства, но и развить свои компетенции эффективного, результативного, креативного, гибкого социального проектирования и управления проектами, а также осуществить самооценку процесса и результатов своей деятельности.

2. Ресурсные центры, функциями которых является консультативная, организационно-правовая, информационно-аналитическая и иная помощь НКО, в т.ч. получивших поддержку грантодателей.

3. Государственные и частные благотворительные фонды, руководство и эксперты которого нуждаются в получении «обратной связи» от НКО – грантополучателей по вопросам успехов, трудностей и барьеров, возникающих в процессе реализации социальных проектов.

4. Независимые эксперты, которые проводят мониторинг и оценку социального проектирования НКО, получивших грант, и нуждаются в методическом обеспечении своей деятельности.

5. Эксперты, аналитики, должностные лица, иные субъекты, участвующие в процессе исследования, формирования и реализации государственной политики в области совершенствования механизма социального проектирования НКО, преодоления барьеров развития «третьего сектора».

## **2. Методы исследования**

В процессе работы над проблематикой исследования, автором использовались научные методы, такие как:

- анализ современной специальной литературы и источников по вопросам социального проектирования;
- использование в рамках изучаемой проблематики концепций жизненного цикла социальных проектов, мониторинга и контроля;
- включенное наблюдение (участие автора в обучающем проекте Национальной ассоциации благотворительных организаций «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО в России», профинансированного Фондом президентских грантов в 2017– 2018 гг.; мониторинг автором процесса и результатов реализации проектов, поддержанных несколькими благотворительными негосударственными фондами в 2019 – 2021 гг.).

## **3. Методология анализа и оценки социальных проектов НКО – победителей конкурсов грантодателей**

Оценка социальных проектов стала объектом научного интереса, начиная с середины XX в., что можно объяснить следующими обстоятельствами.

С одной стороны, именно в это время в США и ряде стран Западной Европы активно развивались негосударственные некоммерческие организации (далее: НКО), оказывающие населению

разнообразные социальные услуги; при этом, данные услуги предоставляются порой более гибко, клиентоориентированно и качественно, чем это делают организации государственного сектора. Сторонниками концепции «New Public Management» современное государство рассматривалось как «гипермаркет», где государственные и негосударственные агенты производят и продвигают различного рода социальные услуги, а потребитель оценивает их качество [3]. Таким образом, оценка социальных услуг стала одним из наиболее перспективных направлений теории социального обслуживания, методологии развития государственного управления и третьего сектора в условиях постиндустриальной экономики.

С другой стороны, начиная с 1960-х гг., бурное развитие получило проектное управление, сначала в частном, затем и в государственном секторе экономики. Проектное управление как комплексная менеджмент-технология выгодно отличается от т.н. процессуального управления маневренностью, гибкостью, улучшенной координацией между исполнителями. Все эти преимущества достигаются за счет внедрения методик оперативного контроля, предполагающего активизацию оценочной деятельности. Соответственно, оценка проектов приобрела архиважное значение для развития теории и технологий менеджмента.

В конце XX – начале XXI вв. активно шло приращение научного знания в области социального проектирования. При этом, расширилась сфера и масштабы оценочной деятельности: из «рабочего» инструмента контроля грантодателя за реализацией проекта оценка стала направлением и формой сотрудничества сообщества индивидов и организаций, желающих максимизировать социальные результаты своей деятельности.

В России с 2000-х гг. стали возникать и развиваться экспертные сообщества оценки социальных проектов и программ. Большинство идей, методик и технологий оценки социальных проектов было перенесено в Россию с Запада, во многом благодаря деятельности зарубежных благотворительных фондов. Неслучайно поэтому, что первые отечественные тематические работы по оцениванию были преимущественно переводными [4]. Вместе с тем, адаптация этих методик и технологий к российской практике способствовала появлению оригинальных отечественных исследований. В 2000-х гг. появляются работы по осмыслению международного опыта оценивания в государственном управлении [5]; критическому анализу теории оценки социальных программ и политик [6]; изучению отечественных практик оценки социальных программ в контексте российской административной реформы [7].

Серьезным стимулом для развития методологии оценки социальных проектов послужил 2015 год, который был объявлен ООН Международным годом оценки.

Начиная с 2015 года, работы отечественных специалистов посвящаются не столько вопросам методологии анализа и оценки программ, сколько изучению прикладных аспектов оценивания, применительно к современному государственному управлению и специфике развития некоммерческого сектора в России. Так, в рамках Ассоциации специалистов по оценке программ и политик, действующей в России с 2015 г., были изданы работы, посвященные проблемам выбора и обоснования критериев и целевых значений [8], анализу кейсов в социальном проектировании [9], мониторингу в системе социального проектирования [10].

Современная методология оценки социальных проектов, объединяя в себе достижения теории социального обслуживания и проектного менеджмента, пытается ответить на три взаимосвязанных вопроса: каково содержание критериев и направлений оценки социальных проектов; кто и как устанавливает и изменяет эти критерии; каким образом организован процесс оценивания.

Эволюция содержательного аспекта оценивания социальных проектов происходила в контексте трансформации концепций государственного управления (рациональное государственное управление В. Вильсона, «new public management», «good governance») и моделей социального государства (скандинавская, советская, либеральная), развития идей о межсекторном социальном партнерстве. Хронологические первые концепции оценивания (1950-е – 1960-е гг.) выдвигают критерии эффективности и результативности в качестве ключевых ориентиров успешного социального проекта или государственной социально ориентированной программы [11]. В более поздних исследованиях (начиная с 1970-х гг.) аргументирована значимость критериев профессионализма субъекта социального проектирования, таких как: гибкость, экономичность, навыки управлять рисками проекта, способность генерировать и выбирать оптимальную альтернативу из числа допустимых [12].

Наконец, в отдельную группу исследований можно включить работы, авторы которых учитывают необходимость оценки влияния проекта на состояние и развитие социальной сферы, целевых групп, стейкхолдеров проекта [13]. Вместе с тем, проблематика критериев оценивания

и их совокупности остается одной из наиболее дискуссионных, в аспектах оценивания качественных, неэкономических параметров. Неслучайно один из основателей концепции оценивания в социальной сфере Д. Форбс заметил, что оценка социальных эффектов представляет собой попытку «измерения неизмеримого», тем самым указав на существенные трудности измерения социальных эффектов, результатов, последствий на обширном эмпирическом опыте деятельности социально ориентированных организаций [14, р. 27]. Принципиально соглашаясь с такой позицией, в качестве возможного выхода из такого «методологического тупика» можно предложить метод приоритизации (ранжирования) критериев оценивания социальных проектов в зависимости от вида проекта (краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный; обычный, расширенный или инновационный) и субъекта его разработки / исполнения (государство или частная организация).

Наработанный автором опыт позволяет выявить закономерности приоритизации критериев оценки социальных проектов в зависимости от их типов и разработчиков. Так, краткосрочные проекты (например, организация тематической акции) нецелесообразно оценивать с позиции их влияния. Обычные и расширенные социальные проекты, вне зависимости от субъекта проектирования и исполнителя, должны оцениваться, в первую очередь, с позиций экономической эффективности и социальной результативности. Наконец, качество менеджмента должно быть объектом оценки всех социальных проектов, но, в первую очередь, проектов инновационных; при этом следует учитывать, что органы государственного и муниципального управления, а также бюджетные организации, имеют гораздо меньше возможностей при принятии решений в области «гибкого» управления проектом, нежели чем негосударственные организации.

Все больше публикаций появляется по вопросам институционального дизайна социального проектирования. Развивая положение о том, что социальные проекты должны отвечать стандартам социального обслуживания, дифференцированным по сферам деятельности, исследователи по-разному отвечают на вопрос о том, кто, как и каким путем должен устанавливать эти стандарты. В специальной литературе сложились три модели стандартизации качества, известные в специальной литературе как рыночная, государственная и гибридная. Применительно к институционализации оценки социальных проектов, гибридная модель представляется наиболее перспективной, поскольку предусматривает сочетание государственного регулирования и рыночной конкуренции. В соответствии с данной моделью:

- государство устанавливает стандарты качества социальных услуг по отдельным их видам и контролирует соблюдение этих стандартов;
- НКО соглашаются выполнять эти стандарты;
- действуют механизмы партнерства государства и НКО по вопросам стимулирования развития качества и стандартизации социальных услуг.

По вопросу содержания процесса установления и изменения стандартов социального проектирования консолидированного экспертного мнения не сложилось. В настоящее время преобладает т.н. доказательный подход (*evidence-based programs and practices*), в соответствии с которым удачной (а значит, подлежащей формализации и стандартизации) практикой является та, успешность которой доказана посредством измерения уровня и степени удовлетворенности целевых групп и стейкхолдеров результатами проекта. Такой подход, несомненно, способствует постоянной ревизии методологии, критериев, технологий оценки социальных проектов. Вместе с тем, излишняя увлеченность идеей доказательности может привести к снижению эффективности оценивания, неучету наработанных ранее принципов и методик оценки социальных проектов, а также потере интереса исследователей и экспертов к неудачному опыту социального проектирования. Между тем, анализ неудачных практик социального проектирования представляется не менее важным, чем изучение удачного опыта, поскольку это позволяет выявить возможные «подводные камни» и проблемы на всех этапах жизненного цикла социального проектирования, разработать рекомендации по управлению рисками в данной сфере.

Изложенное дает основание для интенсификации дальнейшего поиска на вопросы методологического обеспечения оценки социальных проектов, в аспекте выбора и ранжирования критериев оценки проектов в зависимости от их типов; обеспечения взаимосвязи мониторинга и контроля в процессе оценки социальных проектов; учету как удачного, так и неудачного опыта социального проектирования в процессе оценивания.

#### 4. Принципы и алгоритм исследования и оценки социальных проектов

Предлагаемая концепция исследования и оценки социальных проектов НКО базируется на принципах, совокупность которых определяет ее вклад в изучение проблемы оценивания деятельности НКО.

К числу этих принципов можно отнести:

1. Дистанцирование от популярного сегодня подхода формализации лучших (успешных, эффективных, удачных) практик. Сегодня сами разработчики и сторонники такого подхода отмечают множество рисков, снижающих его практическую валидность в социально-политической или экономической сфере [10, с. 3552]. Действительно, для успешного внедрения определенной социальной практики требуются воспроизведение т.н. «сходных условий», что возможно только для некоторых химических или физических экспериментов. К тому же, отдельным и весьма дискуссионным вопросом методологии социального проектирования является выбор концепции, критериев оценки социальных проектов, способов мониторинга и контроля [15]. Вот почему, представляется целесообразным анализировать и учитывать весь доступный исследователю (а не только удачный) опыт социального проектирования. Это поможет выявить и охарактеризовать факторы и практики неудач в социальном проектировании, а значит, осуществить некую профилактику рисков, возникающих при формировании, реализации и оценке социальных проектов.

2. Доступность методологии и методики анализа практик социального проектирования для всех, интересующихся проблематикой реализации социальных проектов. Разумеется, развитие методологии оценивания предполагает использование комплексного научного инструментария. Однако, с позиции практики социального проектирования, не следует «перегружать» разработчиков социальных проектов сложными и «избыточными» для восприятия и применения аналитическими инструментами и методами. Наиболее пригодными для развития методик и технологий оценки социального проектирования представляется индуктивный подход, предполагающий изучение и, по возможности, формализацию «полевых», эмпирических находок.

3. Поисковый характер изучения практик НКО в сфере реализации социальных проектов, в соответствии с которым изучению подлежат все практики, попавшие в фокус исследования.

4. Взаимосвязь мониторинга и контроля как комплексных методов оценки социального проекта на этапах разработки, реализации и завершения социального проекта. Мониторинг проекта должен проводиться независимым наблюдателем на этапе реализации проекта (желательно, в середине его реализации), на предмет соответствия целей и задач, закрепленных в проектной заявке, реально достигаемым результатам в процессе исполнения проекта. Это поможет субъекту итогового контроля реализации проекта (обычно в данной роли выступает грантодатель) более объективно подойти к оцениванию, узнать все реальные проблемы исполнителя проекта и, соответственно, принять более взвешенные решения в будущем при определении победителей конкурса.

5. Изучение практик социального проектирования производится на основе совокупности критериев, значимых для основных этапов жизненного цикла социального проекта: «заявка проекта» – «исполнение проекта». Это позволит дать соотносительную оценку «намерений» и «действий» субъекта социального проектирования, исследовать социальный проект с позиции «задачи» – «действия» – «результаты». А следовательно, грантодатель получит объективную оценку относительно эффективности, результативности и полезности вложенных в проект средств.

6. Высокая степень структурированности и многокритериальности информации о практиках социального проектирования, наличие схем и алгоритмов, позволяющих быстро найти релевантную информацию о методах и направлениях оценки социального проекта на этапах его формирования и исполнения.

7. Соблюдение этики при обработке, интерпретации и публикации данных о практиках социального проектирования. Результаты исследования каждой практики (либо ее фрагмента) должны предаваться огласке только после предварительного получения согласия автора практики на идентифицирующую авторство информацию.

«Заземляя» предложенные принципы, предлагается нижеследующий алгоритм анализа практик социального проектирования.

Каждая практика социального проектирования анализируется на следующих этапах жизненного цикла проекта:

1) Текст заявки проекта.

2) Реализация проекта.

Анализ осуществляется исходя из совокупности критериев, значимых для каждого из указанных этапов жизненного цикла проекта.

Цель анализа текстов заявок социальных проектов состоит в том, чтобы выявить и изучить успехи и ошибки НКО, выигравших конкурсы фондов – грантодателей, на стадии составления заявок, а также определить факторы, способствующие или препятствующие победе или поражению хорошо или неудачно составленных заявок.

Метод: анализ и оценка текстов заявок, поддержанных грантодателем, с позиций методологии и логики планирования проекта.

Осмысливая актуальное научно-экспертное знание и собственный опыт по вопросам оценки конкурсных заявок социальных проектов [16], можно предложить следующую совокупность критериев оценки качества текста заявки социального проекта:

- соответствие целей, задач, средств и технологий, указанных в тексте проекта, заявленной тематике;
- логичность структуры проекта;
- ожидаемая удовлетворенность целевых групп результатами проекта, обозначенными в заявке;
- обеспеченность заявленных мероприятий проекта ресурсами (финансовыми, кадровыми и др.);
- прогностичность заявки (учет рисков проекта и вероятности их наступления);
- привлечение дополнительных ресурсов;
- организация реализации проекта;
- сбалансированность, логичность, обоснованность бюджета заявки.

В процессе анализа заявок могут быть сформулированы дополнительные критерии, значимые в аспекте развития культуры социального проектирования, в зависимости от спектра задач субъекта оценивания.

Ожидаемые результаты анализа текста заявок:

- классификация существующего массива проектных заявок на «хорошо составленные» и «плохо составленные» с позиции методологии и логики социального проектирования, с соответствующими рекомендациями для СО НКО – составителей проектов;
- выявление и классификация факторов, способствующих/препятствующих составлению качественных заявок СО НКО, с возможным определением их влияния на результат – победу в конкурсе. К таковым факторам можно отнести: опыт СО НКО, возраст НКО, состав команды проекта, связи и авторитет НКО; актуальность и востребованность темы проектирования, инновационность подхода НКО к решению проблемы, лояльность НКО и т.д.
- выявление и осмысление «особенных» фрагментов практик составления заявок.

Цель анализа **реализации социального проекта** состоит в том, чтобы выявить и изучить более удачные и менее удачные действия по выполнению проектов СО НКО, победивших в конкурсах грантов, а также определить факторы, влияющие на процесс и результат реализации этих проектов.

Метод: анализ и оценка процесса и результатов реализации СО НКО социальных проектов, поддержанных грантодателем, с позиций методологии и логики реализации социального проекта и оценки его результатов.

Процесс и результаты реализации проекта анализируются на основе следующей совокупности критериев:

- результативность (достижение запланированных результатов);
- чувствительность и гибкость в управлении проектом в условиях неопределенности и различных факторов риска;
- эффективность (способность достигать запланированных результатов с наименьшими затратами ресурсов проекта, а также за счёт привлечения дополнительных внешних и вскрытия и применения внутренних ресурсов);
- синергетичность (способность получать положительные результаты, существенно и качественно изменяющие его результативность);

- инновационность («изобретение» новых социальных технологий или применение известных технологий на новом объекте, в новых условиях);
- вклад в развитие сетевого НКО – сообщества в ходе реализации проекта, создание (возникновение) новых сетевых объединений;
- развитие компетенций социального проектирования у команды проекта, у других заинтересованных лиц, вовлеченных в проект (стейкхолдеров);
- устойчивость результатов проекта (по времени либо по силе, результативности, другим эффектам длящегося действия).

В ходе анализа процесса и результатов реализации проектов могут быть сформулированы дополнительные критерии, значимые в аспекте развития культуры и инновационности социального проектирования.

В результате реализации изложенного алгоритма может сформироваться своего рода база данных анализа и оценки социальных проектов – победителей конкурсов социальных грантов.

Данная база данных ориентирована на реализацию следующих задач:

- классификация существующего массива реализованных проектов на «хорошо реализованные» и «плохо реализованные» с позиции методологии и логики социального проектирования, с соответствующими рекомендациями для НКО-исполнителей;
- выявление и классификация факторов, способствующих / препятствующих успешной реализации проектов СО НКО, с возможным определением их влияния на результат (умение НКО управлять в ситуации неопределенности и риска, умение гибко перестраиваться в процессе исполнения, срабатываемость команды НКО в процессе реализации проекта и т.д.)
- выявление и осмысление нетипичных фрагментов практик реализации социальных проектов;
- прояснение для пользователей терминов «качество заявки», «качество процесса реализации проекта» и «устойчивость результатов социального проекта» на конкретных примерах, аргументация необходимости обеспечения взаимосвязи этих категорий в процессе социального проектирования;
- помощь пользователям при осмыслении на конкретных примерах проблематики «балансирования» НКО между заявленным уровнем социального проекта и фактически достигнутыми результатами его исполнения, выявление возможностей, рисков и противоречий, возникающих у исполнителя гранта (договора гранта) в процессе реализации социального проекта.

Структурно предлагаемая база данных построена таким образом, чтобы позволить пользователю знакомиться с описанием практик социального проектирования СО НКО по четырем блокам социальных проектов:

- 1) «хорошо составленные» – «хорошо реализованные» проекты;
- 2) «хорошо составленные» – «плохо реализованные» проекты;
- 3) «плохо составленные» – «хорошо реализованные» проекты;
- 4) «плохо составленные» – «плохо реализованные» проекты.

По каждому блоку проектов выявлены факторы, которые влияют на качество составления заявки и качество реализации проекта; определены типичные и нетипичные успехи / ошибки НКО – составителей и исполнителей проекта, представлены рекомендации по повышению уровня и качества социального проектирования для НКО, которые стремятся развить свои компетенции в данной сфере.

Предлагаемая база данных вполне универсальна и потому может пополняться новыми практиками в области социального проектирования.

### **5. Выводы и результаты исследования**

Таким образом, в данной статье аргументирована необходимость обязательного независимого мониторинга процесса социального проектирования НКО для получения грантодателями объективной информации о результативности и эффективности расходования средств фонда, развития экспертно-аналитического потенциала НКО.

Обоснован вывод о том, что на современном этапе развития практики социального проектирования в России, необходимо создать условия для обеспечения более тесной и прямой зависимости между объективным качеством заявки, вероятностью ее поддержки грантодателем и успешностью ее реализации. Иными словами, если заявка сформирована методологически и логически качественно (хорошо), она должна иметь больше шансов быть поддержанной

грантодателем и иметь больше шансов быть успешно реализованной. Выявлены и охарактеризованы факторы, способствующие / препятствующие усилению обозначенной зависимости.

Наконец, предложены методология, алгоритм и архитектура базы данных анализа и оценки социальных проектов НКО-победителей конкурсов различных фондов. Среди ожидаемых результатов применения предлагаемого инструментария:

1. Системный и систематизированный взгляд на пространство социального проектирования в стране.

2. Формирование многокритериальной базы знаний – спектра описаний практик по признакам:

- успешности-неуспешности (4 названных в тексте ракурса);
- профильности и многопрофильности проектов;
- территориальной, географической, этнокультурной и др. специфики;
- масштабности (федеральный, региональный, местный);
- источников финансирования (гранты-субсидии, отечественное-зарубежное-иностранное-международное);
- стадий проектного цикла (исследование потребностей, экспертиза текста, мониторинг реализации, оценка результата, измерение влияния и устойчивости).

3. Индуктивное обоснование необходимости развития сферы социального проектирования как одного из приоритетов реализации гражданских инициатив, повышения качества деятельности НКО.

4. «Чувствительное» восприятие деятельности экспертов и экспертного сообщества, определение резервов для повышения качества независимой экспертизы, мониторинга и оценки социальных проектов.

#### Список источников

1. Гимазова Ю. В. Развитие методологии оценки проектов социально ориентированных некоммерческих организаций // Социально-политические исследования. 2021. № 3 (12). С. 24-36.
2. Социально ориентированные НКО: лучшие практики / Практическое пособие. – М.: Агентство социальной информации, 2011. 224 с.
3. Игнатова Т. В. Интеграция «нового государственного менеджмента» в концепцию российской административной реформы // Экономический вестник Южного федерального округа. 2006. № 3. С. 94 – 100.
4. Измерение эффективности и оценивание в государственном управлении: международный опыт / А. Н. Беляев, Е. С. Кузнецова, М. В. Смирнова, Д. Б. Цыганков. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 54 с.
5. Маршаков В. А. Оценивание политик и измерение результативности: мировой опыт и российские перспективы // Оценивание программ и политик: методология и применение. Сборник материалов. Вып. 1. М., 2006. С. 182-209.
6. Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О' Салливан, Н. А. Кошелевой. М.: Престо-РК, 2009. 396 с.
7. Автономов А.С., Маловичко И.С., Хананашвили Н.Л. Методика и практика обучения мониторингу социальных проектов. Учебно-методическое пособие/ Под общей редакцией А.С. Автономова. М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций (НАБО), 2018. 240 с.
8. Маршаков В. А. Оценивание политик и измерение результативности: мировой опыт и российские перспективы // Оценивание программ и политик: методология и применение. Сборник материалов. Вып. 1. М., 2006. С. 182-209.
9. Балакириев В.П. Оценка влияния корпоративных социальных программ в России: ситуация, постановка задачи. М.: Компания Процесс Консалтинг, 2018. 150 с.
10. Никитин А.С. Масштабирование успешных практик деятельности региональных управленческих команд в муниципальных образованиях России // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 22. С. 3539-3554.
11. Alkin M. & Ellett F. Evaluation models and their development. In T. Husén & T. N. Postlethwaite (Eds.), International encyclopedia of education: Research and studies. Oxford, England: Pergamon Press, 1985. 580 p.
12. Alkin M., Christie C. & Stephen N. Choosing an Evaluation Theory: A Supplement to Evaluation Roots (3rd Edition). – Evaluation roots (3rd ed.). Guildford Press. Journal of MultiDisciplinary Evaluation. 2021. Vol. 17, Issue 41. Pp. 51 – 60.

13. Социальный проект: разработка, реализация, оценка, практики: Сборник материалов / Под ред. Т. А. Артеменковой, И. А. Прихожан. Волгоград: Изд-во ООО РА «Фортесс», 2018. 228 с.
14. Forbes D. Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997 // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1998. Vol. 27. № 2. Pp. 13 – 27.
15. Мусабаева Д.А. Оценка результативности социальных проектов некоммерческого сектора: методологические и практические проблемы // *Теория и практика общественного развития*. 2018. № 8 (126). С. 26-29.
16. Социальный проект: разработка, реализация, оценка, практики: Сборник материалов / Под ред. Т.А. Артеменковой, И.А. Прихожан. Волгоград: Изд-во ООО РА «Фортесс», 2018. 228 с.

### References

1. Gimazova Yu.V. Development of the methodology for evaluating projects of socially oriented non-profit organizations *Social'no-politicheskie issledovaniya=Socio-political studies*. 2021; 3 (12): 24–36. (In Russ.)
2. *Socially oriented NGOs: best practices*. Practical guide. Moscow: Agency for Social Information, 2011; 224 p. (In Russ.)
3. Ignatova T. V. Integration of "new state management" into the concept of Russian administrative reform. *E'konomicheskij vestnik Yuzhnogo federal'nogo okruga = Southern Federal District Economic Bulletin*, 2006; (3):94–100. (In Russ.)
4. *Performance Measurement and Evaluation in Public Administration: International Experience*. A. N. Belyaev, E. S. Kuznecova, M. V. Smirnova, D. B. Cygankov. Moscow Ed. House GU HSE = State University Graduate School of Economics; 2005. 54 p. (In Russ.)
5. Marshakov V. A. *Evaluating policies and measuring performance: world experience and Russian prospects*. *Evaluation of programs and policies: methodology and application*. Collection of materials. Moscow, 2006; (1): 182–209. (In Russ.)
6. *Program Evaluation: Methodology and Practice*. Edited by A. I. Kuz'min, R. O' Sullivan, N. A. Kosheleva. Moscow: Presto-RK, 2009. 396 p. (In Russ.)
7. Avtonomov A. S., Malovichko I. S., Xananashvili N. L. *Methodology and practice of training in monitoring social projects. Teaching manual*. Edited by A. S. Avtonomov. Moscow: Nacional'naya Associaciya blagotvoritel'ny'x organizacij (NABO) = National Association of Charities, 2018. 240 p. (In Russ.)
8. Marshakov V. A. *Evaluating policies and measuring performance: world experience and Russian prospects*. *Evaluation of programs and policies: methodology and application*. Collection of materials. Moscow, 2006; (1): 182–209. (In Russ.)
9. Balakiriev V. P. *Assessment of the impact of corporate social programs in Russia: situation, task setting*. Moscow: Kompaniya Process Konsalting = Company Process Consulting, 2018. 150 p. (In Russ.)
10. Nikitin A. S. Scaling of successful practices of regional management teams in Russian municipalities. *Rossijskoe predprinimatel'stvo = Russian entrepreneurship*, 2017; (22): 3539-3554. (In Russ.)
11. Alkin M. & Ellett F. Evaluation models and their development. In T. Husén & T. N. Postlethwaite (Eds.), *International encyclopedia of education: Research and studies*. Oxford, England: Pergamon Press, 1985. 580 p.
12. Alkin M., Christie C. & Stephen N. Choosing an Evaluation Theory: A Supplement to Evaluation Roots (3rd Edition). – *Evaluation roots* (3rd ed.). Guildford Press. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*. 2021. Vol. 17, Issue 41. Pp. 51–60.
13. Social project: development, implementation, evaluation, practices: Collection of materials. Edited by T. A. Artemenkova, I. A. Prihozhan. Volgograd: Publishing House of RA Fortress LLC, 2018; 228 p. (In Russ.)
14. Forbes D. Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1998; 27(2):13–27.
15. Musabaeva D.A. Evaluation of the effectiveness of social projects of the non-profit sector: methodological and practical problems. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya=Theory and practice of social development*. 2018; 8 (126):26-29. (In Russ.)
16. *Social project: development, implementation, evaluation, practices*: Collection of materials. Edited by T.A. Artemenkova, I.A. Prihozhan. Volgograd: Publishing House of RA Fortress LLC, 2018. 228 p. (In Russ.)

### Информация об авторе

Ю. В. Гимазова – канд. полит. наук, доц., начальник отдела организации защит диссертаций Управления аспирантуры и докторантуры РАНХиГС.

### Information about the author

Yu. V. Gimazova – Candidate of Politic Science, Docent, Head of the Department for the Organization of Dissertation Defense of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies of RANEPa.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.04.2022; одобрена после рецензирования 15.04.2022; принята к публикации 16.04.2022.

The article was submitted 01.04.2022; approved after reviewing 15.04.2022; accepted for publication 16.04.2022.