

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет социальных наук

Кафедра социальной работы

***РАЗРАБОТКА, МОНИТОРИНГ
И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ
ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ***

Учебное пособие

(сост. Т.С. Еремеева)

Благовещенск

2023

Разработка, мониторинг и оценка социальных программ и проектов: учеб. пособие / *сост. Т.С. Еремеева; Амур. гос. ун-т.* – Благовещенск: АмГУ, 2023. – 163 с.

Пособие подготовлено на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлениям подготовки 39.03.02 и 39.04.02 «Социальная работа». Содержит тематику указанного курса, тестовые задания, примерные контрольные вопросы, тематику контрольных работ для студентов заочной формы обучения, список учебно-методической и справочной литературы.

Рецензент: Н.А. Кора – канд. псих. наук, доцент кафедры психологии и педагогики АмГУ

©Амурский государственный университет, 2023
©Еремеева, Т. С., соавитель

ВВЕДЕНИЕ

«Технология разработки социальных проектов», «Технология разработки социальных программ», «Мониторинг и оценка социальных программ и проектов» – дисциплины учебного плана, предлагаемые для изучения студентами направлений подготовки 39.03.02 и 39.04.02 «Социальная работа» (уровни бакалавриата и магистратуры), предполагающие овладение знанием теоретико-методологических аспектов разработки социальных программ и проектов, практики их применения, нормативно-правовых основ регулирования социальных отношений в сфере социального программирования и проектирования, а также осуществление контроля, оценки и мониторинга на всех этапах жизненного цикла программы и/или проекта.

Преподавание учебных дисциплин «Технология разработки социальных проектов», «Технология разработки социальных программ», «Мониторинг и оценка социальных программ и проектов» базируется на достижениях теоретической мысли отечественной и зарубежной науки в социальной области, решениях и постановлениях государственных органов Российской Федерации, нормативных документах, результатах теоретического анализа практики разработки и применения социальных программ и социальных проектов.

В результате *студент должен:*

- овладеть системой знаний о сущности и содержании социальных программ и проектов, знать и понимать сущность основных принципов и закономерностей их функционирования;
- иметь представление о практических особенностях применения социальных программ и проектов в современных условиях развития общества;
- владеть прикладными умениями в области развития социальных программ и проектов и быть готовым применять их на практике;
- уметь анализировать и оценивать социальную ситуацию и возможность ее оптимизации посредством внедрения социальных программ и проектов.

В ходе *лекций* даются основы систематизированных знаний по дисциплине, раскрываются наиболее важные теоретические положения в области применения социальных программ и проектов, внимание обучаемых концентрируется на основных аспектах теоретического и нормативно-правового обоснования их применения.

Практические занятия и самостоятельная работа студентов предполагают углубленное изучение основ разработки социальных программ и проектов для оптимизации социальных отношений на уровне страны, региона и конкретных муниципальных образований.

Проверить качество освоения материала по данной дисциплине помогут предлагаемые *контрольные задания*.

РАЗДЕЛ 1. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Тема 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Трудность определения понятий социальная программа и социальный проект обусловлена их тесной взаимосвязью и постоянным соотношением относительно друг друга. Чтобы выделить их сходство и различия необходимо дать определения этих понятий.

Социальный проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы (объекта) с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходов средств и ресурсов, а также со специфической организацией деятельности.

Включение в данное определение понятий «отдельная система» и ее «целенаправленное изменение» указывает на целостность социального проекта, его разграничение и отличие от других видов деятельности (от серийного производства), т.е. означает его неповторимость и уникальность. Исключение составляют типовые проекты, которые чаще встречаются в строительстве и технике и реже в социальной сфере.

Социальная программа – совокупность мероприятий объединенных общей целью, социальным проектом или совокупностью социальных проектов, условиями их выполнения, разрабатываемых по определенной технологии и применяемых при решении различного рода социальных задач.

Различные социальные мероприятия могут не иметь между собой никаких связей и выполняются изолированно, но при их наличии мероприятия по разработке и реализации одного или нескольких социальных проектов объединяются в одну социальную программу.

Как показывает отечественный и мировой опыт, социальные программы могут служить эффективным инструментом реализации государственной социальной политики. Они предусматривают решение определенных задач узлового характера и соответствующую концентрацию ресурсов, дают возможность влиять на социальные процессы целенаправленно, комплексно, систематизировано. В них находят отражение алгоритмы предстоящих действий по решению определенных общественных проблем.

Социальная программа – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, и направленный на достижение конечной цели. Социальные программы – один из видов программ. Каждый признак отражает ту или иную сторону программы — содержательную, уровневую, временную. Программы можно рассматривать как разновидность проектов.

Различные социальные мероприятия могут не иметь между собой никаких связей и выполняются изолированно, но при их наличии мероприятия по разработке и реализации одного или нескольких социальных проектов объединяются в одну социальную программу.

В процессе управления возникают ситуации, когда то или иное направление деятельности необходимо выделить особо. Тогда оно приобретает форму

целевой программы, которая «вписывается» в существующую организационную структуру управления или для ее реализации создается специальная структура или происходит то и другое. Целевая программа и система управления, обеспечивающая ее реализацию (выполнение), называется программно-целевым управлением (ПЦУ). Если у программы нет или слабо работает обеспечивающая структура, то она «зависает», т.е. ее выполнение проблематично. Это — одна из распространенных «программных болезней».

Большим преимуществом программ вообще и социальных в частности является специальное выделение «программных ресурсов» и их концентрация на достижении подцелей, задач, мероприятий и, в конечном счете, цели программы.

Ресурсное обеспечение социальных программ характеризуется тем, что для выполнения программы необходимы технические средства — компьютер, копировальный аппарат, видеоаппаратура для психолога, оборудование для отделения реабилитации детей-инвалидов.

Классификация целей социальной программы, программно-целевое управление по-своему подтверждает важность определения приоритетов в практической деятельности на любом уровне.

Социальная направленность социальных программ предполагает некоторую их специфичность, которая проявляется в следующем.

Во-первых, двуединство целей. Социальная программа должна включать не только мероприятия, направленные на решение проблемы, но и мероприятия, обеспечивающие создание нового механизма, не допускающего возникновения проблемы в дальнейшем.

Во-вторых, результативность социальных программ проявляется с определенным временным лагом, что затрудняет процесс корректировки программы на этапе реализации и делает невозможной оценку ее эффективности сразу после завершения.

В-третьих, разработка социальных программ предполагает общественное участие, а значит, и разработку организационного механизма, это участие обеспечивающего.

В-четвертых, невозможно оценить конечные результаты программы, не учитывая воздействия внешних факторов. К тому же возникает риск недооценки или переоценки расходных потребностей вследствие неправильного учета внешнего воздействия.

В-пятых, так как целью этих программ является получение социального эффекта, требуется разработка специальных методик определения их эффективности.

Относительно соотношения понятий социальный проект и социальная программа существует несколько точек зрения, каждая из которых характеризуется специфическим подходом к их толкованию. Ни одна из приведенных выше точек зрения не может рассматриваться в качестве единственно верной, так как в каждом конкретном случае необходимо использовать достаточные аргументы для обоснования той или иной позиции.

Согласно первой точке зрения, социальная программа может быть пред-

ставлена как совокупность проектов объединенных общей целью, выделенными ресурсами, время на ее выполнение технологией, способом организации деятельности и т.д. Таким образом, программу можно рассматривать как совокупность социальных проектов, однако данная точка зрения в науке не является единственно верной.

Ряд исследователей выделяет не только инструментальные, но и качественные, смысловые различия между этими понятиями.

Согласно второй точке зрения, употребление понятия проект, как правило, связывается с разработкой и внедрением чего-либо принципиально нового. Понятие программа чаще употребляется в связи с необходимостью совершенствования оптимизации либо повышение качества каких-либо направлений деятельности или видов социальной практики.

Согласно третьей точке зрения, программа состоит из двух частей: *1 часть* – разработка какого-либо вида деятельности, направления, формы, технологий или комплекса мероприятий. *2 часть* – реализация разработанного в рамках соответствующего программе проекта.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение и охарактеризуйте понятие «социальная программа».
2. Дайте определение и охарактеризуйте понятие «социальный проект».
3. Раскройте основные подходы к толкованию понятий «социальный проект» и «социальная программа».

Тема 2. ПРИНЦИПЫ, ПРИОРИТЕТЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

При разработке социальных программ необходимо соблюдать следующие *принципы*:

- принцип научного обоснования;
- принцип целесообразности и целеобусловленности;
- принцип социально воспроизводственной ценности;
- принцип комплексности;
- принцип реалистичности и реализуемости.

При разработке социальной программы необходимо также придерживаться следующих *приоритетов*:

- приоритетность личностного начала над групповым;
- ориентация процессов управления в программировании на повышение качества жизни населения;
- детальное определение основных видов социальных услуг предусмотренных программой;
- активное использование местного самоуправления в выработке и реализации социальных программ на локальном уровне;
- необходимость непрерывного повышения квалификации участников процесса социального программирования.

Большое многообразие социальных программ вызывает необходимость их классификации по разным основаниям (признакам).

По классу:

монопрограммы – это простые программы, содержащие одну цель и одно направление деятельности;

мультипрограммы – это комплексные программы, содержащие несколько целей и направлений деятельности;

мегапрограммы – это целевые программы, содержащие большое количество взаимосвязанных простых и комплексных программ объединенных общей целью, ресурсами и временем выполнения.

Мультипрограммы содержат в себе монопрограммы. Мегапрограммы содержат в себе моно - и мультипрограммы.

По типу:

социальные – программы, предназначенные для решения социально значимых задач;

экономические – программы, применяемые в сфере экономического регулирования;

организационные – программы, реализуемые в сфере управления персоналом и в менеджменте организаций;

технические – программы, используемые в области внедрения результатов научно-технического прогресса;

смешанные – программы, содержащие элементы вышперечисленных видов.

По виду:

образовательные – программы, применяемые в обучении новым знаниям, умениям и навыкам;

исследовательские – программы, реализуемые при проведении социальных и эмпирических исследований;

инновационные – программы, используемые при внедрении инноваций, обеспечивающих развитие различных систем;

инвестиционные – программы, применяемые при создании или реновации основных фондов;

комбинированные – программы, содержащие элементы вышперечисленных видов.

По длительности:

краткосрочные – разрабатываются на срок до трех лет;

среднесрочные – разрабатываются на срок от 3 до 5 лет;

долгосрочные – разрабатываются на срок свыше 5 лет.

По сложности:

простые – монопрограммы;

средние – мультипрограммы;

сложные – мегапрограммы.

По масштабу:

мелкие – направлены на решение простых задач;

средние – направлены на решение задач средней сложности;

крупные – направлены на решение сложных задач.

По уровню:

международные – реализуются на международном уровне;
федеральные – реализуются на уровне страны в целом;
региональные – реализуются на уровне региональных субъектов;
муниципальные – реализуются на уровне муниципальных образований;
локальные – реализуются на уровне предприятий, учреждений, организаций.

Эта классификация весьма условна, поскольку в реальной практике цель и задачи социальных программ довольно сложны и многообразны.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные принципы.
2. Раскройте основные приоритеты социальных программ.
3. Раскройте классификацию социальных программ.

Тема 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Понятие жизненного цикла. Любая социальная программа как документ выполняется в соответствии с определенной методикой по строго заданным правилам. Руководствуясь ими от возникновения идеи до полного завершения программы, исследователь должен соблюдать последовательность фаз ее развития. Полная совокупность этих фаз образует жизненный цикл программы. Фазы выделяются для лучшего контроля и управления программой. Выделяемые в жизненном цикле социальной программы фазы, как правило, делят на более мелкие составляющие (стадии, этапы и т.п.).

Общепринятого подхода, определяющего количество фаз и их содержание, а также последовательность не существует, так как эти характеристики зависят от конкретных целей социальных программ условий ее разработки и реализации, а также от опыта основных ее участников. Тем не менее, логика разработки и основное содержание процесса реализации социальной программы во всех случаях является общими в определенной степени.

Процесс разработки и реализации программы протекает во времени, а соответственно имеет начало и окончание. В течение этого времени происходит перераспределение затрат и усилий на осуществление программы. Это перераспределение характеризует динамику осуществления программы по фазам ее жизненного цикла. Жизненный цикл программы включает четыре фазы: концепцию, разработку, реализацию и завершение.

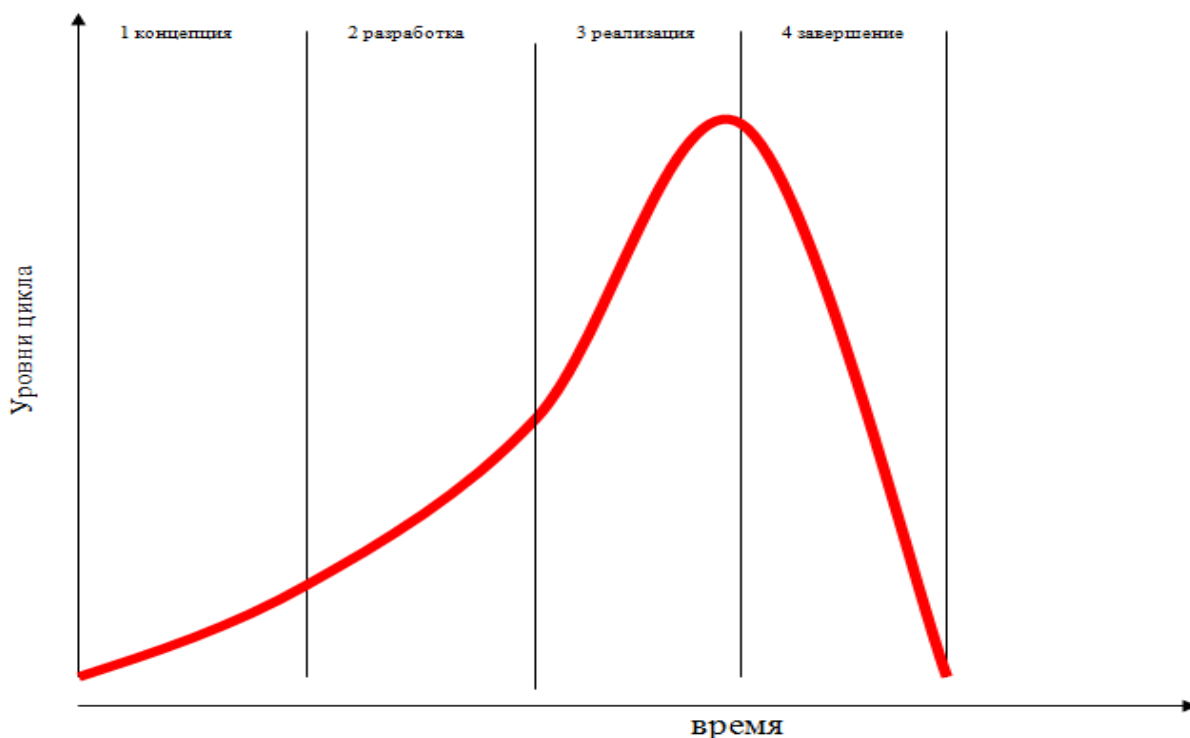


Рисунок 1 – Фазы жизненного цикла программы

Из рисунка видно, что усилия нарастают в первых двух фазах жизненного цикла программы и достигают своего максимума в фазе реализации, а идут на снижение в фазе завершения. Это свидетельствует о том, что программы являются практико-ориентированными, то есть, нацелены на внедрение.

Жизненный цикл социальной программы позволяет:

1. Определять начало и окончание социальной программы, а следовательно ее продолжительность.
2. Формировать структуру деятельности в рамках социальной программы и устанавливать состав работ по ее разработке и реализации (детализирует функционально ролевой набор участников программы).
3. Определять динамику затрат и занятости персонала привлекаемого к осуществлению социальной программы.
4. Устанавливать основные этапы и стадии социальной программы обеспечивая тем самым контроль и управление ею.

Фазы жизненного цикла. **Фаза жизненного цикла социальной программы** – набор логически взаимосвязанных работ, по завершению которых достигается один из основных результатов программы. Обобщенный алгоритм осуществления программы содержит четыре фазы жизненного цикла:

- 1) *концепция*, главным в содержании этой фазы является работа по разработке концепции программы. Она включает в себя следующие мероприятия:
 - инициацию, т.е. формулировку идеи, ее краткое обоснование;
 - сбор исходных данных и анализ существующего состояния проблемного объекта (предварительное обследование);
 - выявление потребностей в изменениях проблемного объекта;

- установление и сравнительная оценка альтернативных возможностей развития проблемного объекта;
- представление концептуальных предложений, их апробация и экспертиза;
- утверждение концепции и получение одобрения для начала работ следующей фазы.

2) *разработка*, главным в содержании этой фазы является определение, описание и обоснование основных компонентов системы управления программой. Она включает в себя следующие мероприятия:

- назначение руководителя программы и ее участников, т.е. команды. Обязательно выделение ключевых членов (которые будут нести ответственность за определение вида работ);
- изучение целей, задач, методов и возможных инструментов реализации программы;
- развитие и углубление концепции путем конкретизации ее предметной области;
- разработка сводного плана работ по реализации программы;

Таблица 1 – Сводный план работ по реализации программы

№	Виды работ	Сроки	Ответственные

- организация выполнения работ;
- утверждение и рекомендации сводного плана к реализации, получение одобрения на продолжение работ в следующей фазе.

3) *реализация*, главным в содержании этой фазы является реализация основных программных мероприятий. Она включает в себя следующие мероприятия:

- ввод в действие сводного плана работ по реализации программы;
- параллельный ввод в действия системы управления и контроля за выполнением работ;
- ввод в действие средств и способов коммуникаций и связи между участниками программы;
- ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды программы;
- организация и управление материально-техническим обеспечением работ (инструментарии, оборудование, сырье);
- решение возникающих в процессе реализации программы проблем и задач;
- подтверждение окончания работ и получение одобрения для начала работ на следующей фазе.

4) *завершение*, в содержании этой фазы является достижение конечных целей и подводятся итоги. Она включает в себя следующие мероприятия:

- подготовка документов по разработке и реализации программы;
- оценка результатов и подведение итогов;
- подготовка итоговых отчетов (единого сводного отчета);

- торжественное завершение работы по реализации программы.

Контрольные вопросы:

1. Определите и раскройте понятие «жизненный цикл социальной программы».

2. Дайте определение и перечислите фазы жизненного цикла социальной программы.

3. Раскройте содержание фаз жизненного цикла социальной программы.

Тема 4. РИСК В СОЦИАЛЬНОМ ПРОГРАММИРОВАНИИ

Соотношение понятий риск и неопределенность. Слово «риск» французского происхождения и в переводе означает «опасность потерь», «действия наудачу», «расчет на счастливый случай».

Риск – это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из учета которых принимаются решения в настоящем.

Риск является объективным явлением, природа которого обусловлена неоднозначностью событий, которые произойдут в будущем. Он связан с упущенной возможностью, потерей, ущербом. Когда они наступают, происходит практическое проявление риска. До этого риск остается гипотетической опасностью.

Хотя будущее принципиально непредсказуемо, ожидаемые события можно предвидеть с той или иной погрешностью в зависимости от того, какова природа таких событий: вероятностная или неопределенная.

Неопределенность можно охарактеризовать как множество состояний внутренней и внешней среды социальной программы.

При реализации программы всегда необходимо осуществлять поиск единственного наилучшего (в каком-нибудь смысле) решения на заранее заданном множестве допустимых решений. Основная трудность состоит в том, что последствия, связанные с принятием того или иного решения, зависят от неизвестной ситуации.

Степень неприемлемости последствий тех или иных ситуаций измеряется в единицах – потерях, которые может понести тот, кто принимает рискованные решения.

Риски, обусловленные неопределенностью, можно свести к ситуации с нормальными (допустимыми) рисками, если удастся уменьшить неопределенность до разумных пределов.

Виды рисков в социальных программах. Риски в социальных программах довольно разнообразны, их можно классифицировать по разным основаниям (признакам).

По природе ответственности: *субъективные* – риски ответственности участников разработки и/или реализации программы; *объективные* – риски остановки (задержки) реализации программы, связанные с внешними факторами.

По источнику возникновения: *природно-климатические* (экологические); *технические* (отказы машин и оборудования, снижение качества их работы); *производственные* (нарушения технологии, остановки производства, за-

держка поставок сырья); *экономические* (рост издержек, повышение цен, инфляционные процессы); *финансовые* (кредитные, процентные, валютные); *политические* (изменение законодательства, приоритетов социального развития, смена политического лидера); *инновационные* (риски недостижения результатов, ожидаемых от внедрения новых разработок); *страновые* (риски, связанные с разницей национально-территориальных традиций, обычаев, менталитета).

По месту проявления: *внешние* (по отношению к социальной программе); *внутренние* (по отношению к социальной программе).

По виду производства: *основные* (связанные с достижением целей); *вспомогательные* (связанные с достижением задач).

По тяжести проявления: *упущенная выгода* (тяжесть риска наименьшая); *потери* (тяжесть риска средняя); *ущерб* (тяжесть риска наибольшая).

По форме воздействия: *прямые* (прямых убытков); *косвенные* (косвенных убытков).

По сложности: *частные* (вызываемые одним событием); *системные* (вызываемые цепочкой событий); *совокупные* (вызываемые несколькими цепочками событий).

По характеру причин: *случайные*; *злоумышленные*.

По регулярности: *систематические*; *несистематические*.

По степени предсказуемости: *предсказуемые с высокой степенью вероятности*; *предсказуемые с низкой степенью вероятности*; *непредсказуемые*.

По времени проявления: *прошлые*; *настоящие*; *будущие*.

По уровню проявления: *слабые*; *умеренные*; *сильные*.

По интенсивности проявления: *быстрые*; *средние*; *медленные*.

По степени контроля: *полностью контролируемые*; *частично контролируемые*; *неконтролируемые*.

По возможности страхования: *страхуемые*; *нестрахуемые*.

Таким образом, разнообразие социальных ситуаций, их неопределенность и невозможность предсказать их со стопроцентной вероятностью, обуславливает многообразие видов социальных рисков.

Методы работы с рисками

1. Метод – анализ рисков

Анализ рисков можно подразделить на два вида:

Качественный, позволяет определять факторы риска, этапы и работы при выполнении которых риск возникает таким образом, анализ позволяет установить потенциальные зоны риска после чего идентифицировать и сами риски.

Количественный, позволяет определить численные размеры относительных рисков программы и риск программы в целом.

В настоящее время применяется три разновидности количественного анализа рисков:

I анализ чувствительности, который реализуется в два этапа:

на первом этапе осуществляется описание окружающей среды (уровень инфляции, прогноз изменения курса валют, уровень налоговых ставок, цены на сырье и материалы и т.п.);

на втором этапе осуществляется выбор наиболее значимых для про-

грамм показателей, которые в ходе осуществления анализа получают фиксированные постоянные значения. Для каждого из этих показателей делается расчет эффективности, в результате получается базовый случай с которым затем сравнивают результаты всех расчетов.

II анализ сценариев, учитывает или основывается на том, что некоторые показатели взаимосвязаны и их можно одновременно согласованно изменить. Анализ сценариев показывает на основе базового случая разработать оптимистический и пессимистический варианты сценариев развития событий с учетом наиболее важных показателей.

III анализ моделей. Этот метод позволяет анализировать и оценивать различные сценарии разработки и реализации программы с учетом основных показателей.

Метод предполагает схему, которая позволяет разделить весь комплекс возможных рисков на управляемые составляющие и вынести суждения о вероятности проявления и тяжести последствий исследуемых рисков.

На каждый отдельный риск строится модель, предполагается возможный вариант развития событий. На основе разработки таких моделей делается анализ вероятности проявления и тяжести последствий риска.

2. Метод – снижение рисков

Снижение риска – это сокращение вероятности и объема потерь.

В рамках метода снижения рисков применяются следующие способы:

1) *избежание* – простое уклонение от деятельности или обстоятельств содержащих риск;

2) *передача* – перевод ответственности за риск другой стороне, главным образом страховой компании;

3) *сокращение* – проведение собственных специальных мер по ограничению размера риска и созданию специальных систем предотвращения ущерба (система контроля, безопасности и т.д.);

4) *удержание* – сохранение ответственности за риск, готовность и способность покрыть все возможные убытки за счет собственных средств.

Правило выбора способа снижения риска:

Всегда необходимо сравнивать средства необходимые для снижения риска и выгоды от предотвращения ущерба. Это соотношение определяется с помощью соотношения коэффициента риска:

$$Kp = U/C$$

Где: Kp – коэффициент риска;

U – максимально возможная сумма убытка;

C – объем собственных ресурсов (с учетом точно известных поступлений средств).

Как показывает практика оптимальный коэффициент риска $Kp=0.3$

Принципы выбора способа снижения риска:

- нельзя рисковать больше чем позволяют средства, включая будущие выгоды;

- надо думать о последствиях риска;

- нельзя рисковать многим ради малого.

3. Метод – защита от рисков

Защита от рисков может быть реализована следующими способами:

1) *страхование* – отношения по защите интересов субъектов программирования при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых субъектами страховых взносов;

2) *хеджирование* – система срочных контрактов и сделок, учитывающих вероятность изменения курсов валют или цен, которые несут риск в будущем;

3) *распределение* рисков между участниками – определяется мера ответственности за риск каждого участника;

4) *гарантия* – письменное обязательство третьей стороны оплатить убытки в случае возникновения рисков ситуаций;

5) *лимитирование* – установление предельных сумм расходов на случаи возникновения рисков ситуаций;

6) *резервный фонд* – формируется с целью покрытия непредвиденных расходов по разработке и реализации программы.

4. Технология управления рисками

Технология управления риском – последовательность действий позволяющая поддержать разумный баланс рисков и выгод.

Технология управления риском является неизменной и включает следующие последовательно выполненные элементы:

1. Установление рисков – выявление источников и типов.

2. Оценка (измерение рисков) т.е. анализ факторов и условий влияющих на вероятность риска, размеры потерь и ущербов, а также предельные уровни рисков.

3. Выбор способов и определение средств для сокращения или удержания рисков.

4. Диверсификация риска, т.е. определение его основных параметров и характеристик.

5. Ситуационный контроль за рисками, т.е. сравнение с допустимым нормативным уровнем рисков, а также проведение мероприятий по разрешению рисков с учетом сложившейся ситуации.

6. Покрытие ущербов и ликвидация других негативных последствий проявления рисков.

7. Накопление и обработка информации о рисков ситуациях и последствиях проявления рисков, а также выработка рекомендаций для учета полученного опыта в будущем.

Контрольные вопросы:

1. Соотнесите понятия «риск» и «неопределенность».

2. Перечислите и охарактеризуйте виды рисков в социальных программах.

3. Раскройте методы работы с рисками и технологию управления ими.

Тема 5. УЧАСТНИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ

Функции участников процесса социального программирования. Можно

выделить следующие функции, связанные с осуществлением социального программирования, то есть с их разработкой и реализацией:

а) *инициативная* – предполагает, что у программы должен быть инициатор, т.е. тот, кто предлагает идею, осмысливает ее и оформляет в виде концепции;

б) *организационная* – предполагает, что у любой программы должно быть заинтересованное лицо, которое станет пользователем результатами программы, и будет нести за нее ответственность;

в) *инвестиционная* (экономическая) – предполагает наличие средств (инвестиций) на разработку и реализацию социальной программы;

г) *исполнительная* (исполнительская) – предполагает необходимость практической разработки и реализации программы;

д) *производственная* – предполагает, что в ходе реализации программы должны производиться или оказываться какие-либо услуги;

е) *управленческая* – предполагает, что программой от начала ее разработки до завершения реализации необходимо управлять.

Для программ любого вида принципиальный набор функций, как правило, остается неизменным. Однако если программа довольно проста, все основные функции могут осуществляться одним лицом. Если же программа очень сложная, она предполагает детальное распределение функций между ее участниками.

Состав участников процесса социального программирования. Работа над социальной программой условно может быть разделена на два больших этапа:

1 этап – теоретический – разработка программ. На этом этапе работают разработчики – это люди, обладающие необходимым уровнем теоретических знаний, объемом требуемой компетентности в той или иной области решения социальных проблем.

2 этап – практический – предполагает реализацию программы на практике. Этим фронтом работ занимаются исполнители, они должны обладать практическим опытом и уметь оценивать социальную и экономическую эффективность.

Разработчики и исполнители в целом составляют команду по работе над социальной программой.

Разработчики:

1) *инициатор* – сторона, которая является автором главной идеи, он делает предварительное обоснование и вносит предложения по осуществлению социальной программы;

2) *заказчик* – сторона, заинтересованная в осуществлении социальных программ, в достижении положительных результатов, которая в дальнейшем будет владеть, и пользоваться этими результатами;

3) *инвестор* – сторона, вкладывающая в работу над социальной программой денежные, материальные или иные средства.

Заказчик и инвестор могут выступать в одном лице если у заказчика есть необходимые средства для разработки и реализации программы. Если таких средств нет, то в качестве инвесторов привлекаются банки, спонсоры или бла-

готворительные организации.

4) *руководитель* (менеджер) – юридическое лицо, которому инициатор, заказчик или инвестор делегируют полномочия руководить работами, связанными с осуществлением программы, то есть планированием, контролем и координацией работ всех участников.

Состав функций руководителя определяется договором, контрактом с заказчиком. В процессе и после подписания договора, до завершения работ над программой они становятся социальными партнерами.

Исполнители:

1) *контрактор* – сторона, берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по реализации программы в целом или ее части. Контрактор как правило выполняет основную часть работ или всю работу в целом (может быть один или несколько человек);

2) *субконтрактор* – сторона, которая по договору с контрактором берет на себя ответственность за выполнение работ и услуг в рамках отдельно взятого направления в пределах своей компетенции;

3) *лицензор* – организация, выдающая лицензию на выполнение определенных видов работ или оказание определенных видов услуг;

4) *органы власти* – сторона, выдвигающая и поддерживающая требования, связанные с нормальной реализацией программы (экономические, социальные, правовые и т.д.). Кроме требований органы власти получают налоги от реализации программы, если она связана с извлечением прибыли.

5) *эксперты* – сторона, осуществляющая оценку реализации и качества услуг, предусмотренных социальной программой. Эксперты также осуществляют оценку экономической и социальной эффективности.

Успех в работе над социальной программой зависит от того, насколько рационально были распределены функции и обязанности между участниками команды, работающей над программой.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите функции участников процесса социального программирования.

2. Охарактеризуйте деятельность команды разработчиков социальной программы.

3. Охарактеризуйте деятельность команды исполнителей социальной программы.

Тема 6. МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ

В социальном программировании использует специальные методы.

Методы – это способы достижения цели; при разработке социальной программы – методы – это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта социального программирования, направленная на достижение программного результата.

Среди методов программирования следует выделить следующие: метод матрицы идей, метод вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, метод мозгового штурма, метод синектики, моделирование.

Метод матрицы идей – это когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социальной программы зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации программы в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

Матрица идей, ещё так же называется матрицей возможностей – это простой и действенный метод создания идей, позволяющий сделать даже рутинную работу интересной и получить на выходе достойный творческий результат. В определенных рамках он работает безотказно, а благодаря своей простоте может использоваться без предварительной подготовки. Все, что от нас требуется – это хорошо разбираться в области, в которой поставлена задача.

Матрицу возможностей (известную также как морфологический анализ, автор – астрофизик Фриц Цвикки) можно отнести к аналитическому поколению креативных методик, сформировавшемуся в период второй мировой войны. О морфологическом анализе уже многие писали, однако, не все пробовали его практиковать – возможно, не в последнюю очередь из-за сложности имеющихся описаний.

Метод хорош тем, что позволяет использовать особенности такой ситуации (множество существующих примеров, правил и параметров задания) в свою пользу.

Метод вживания в роль помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе программирования. Это не просто заглядывание в программируемое будущее, а стремление глубже понять, как будет реализована программа. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда разработчик программы внимательно изучает условия, в которых протекает этот процесс.

Метод аналогии является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом программирования. Аналогия может быть простая, распространенная, строгая и нестрогая.

При подготовке социальной программы нередко возникает необходимость принять новое решение, которое вызвано неудовлетворенностью существующей практикой. В связи с этим встает вопрос, как улучшить положение, найти более рациональный и эффективный способ управления.

С учетом накопленных знаний разрабатываются подходы, которые позволяют серьезно видоизменять объект воздействия, то есть затрагиваются не только формы, но и существенные содержательные элементы.

Метод ассоциации предусматривает сочетание приемов приспособления, модификации и полной реорганизации.

Метод мозгового штурма – связь с генерацией идей, с их равноправной

конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные программные идеи, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

Метод синектики. Согласно данному методу несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

Социальное программирование в качестве особого типа социально-инженерной деятельности оказывается одной из наиболее перспективных технологий использования социологического знания. В этом смысле оно представляет собой эффективное средство практического освоения всех видов научной информации.

Метод моделирования – это специфическое многофункциональное исследование. Его главная задача – воспроизвести на основании сходства с существующим объектом другой, заменяющий его объект (модель).

Модель – это аналог оригинала. Она должна иметь сходство с оригиналом, но не повторять его, так как при этом само моделирование теряет смысл. Недопустимо и произвольное моделирование; в этом случае оно не дает должного представления об оригинале модели и также не выполняет своей, функции.

Стоит отметить, что моделирование выполняет важные эвристические функции: выявляет негативные тенденции, определяет позитивные пути решения проблем, предлагает альтернативные варианты. Моделирование выступает, таким образом, в единстве с прогнозированием, являясь его составной частью.

Условно можно выделить несколько видов (типов) моделей:

- познавательные, эвристические;
- модели будущего — прогностические;
- модели желаемого заданного состояния.

Однако *моделирование сложных социальных проблем* сочетает в себе все три типа моделей и основные их *функции*: эвристические, прогностические, прагматические. Многое зависит от цели и способа моделирования, объекта, имеющейся информации, владения методикой, уровня компетентности исследователя.

Учитывая остроту и сложность социальных процессов, моделирование преследует следующие цели:

с одной стороны – *отобразить состояние проблемы* на данный, момент; выявить наиболее острые «критические» моменты, «узлы» противоречий;

с другой стороны – *определить тенденции развития* и те факторы, влияние которых может скорректировать нежелательное развитие; активизировать деятельность государственных общественных и иных организаций и лиц в поисках оптимальных вариантов разрешения социальных задач.

В научной литературе довольно подробно описаны основные принципы процесса разработки моделей сложных объектов и явлений, которые вполне могут быть применимы в социальном моделировании: компромисс между ожидаемой точностью результатов моделирования и сложностью модели, баланс

точностей, достаточное разнообразие элементов модели, наглядность модели, блочное представление модели, специализация моделей и др.

Различают модели *материальные* и *идеальные*. Модель является одновременно и средством, и объектом исследования, заменяющим оригинал.

Моделирование применяется тогда, когда сам объект исследования (в силу территориальной отдаленности, невозможности одновременного анализа всех его составных частей) не может исследоваться непосредственно.

Прогрессивность модели определяется характеристиками свойств модели, применимой в той или иной сфере в зависимости от целей и задач исследователей.

В качестве главных критериев выступают:

- новизна отражения (интуитивное отражение, качественное описание, наглядная имитация, системное воспроизведение);

- распространенность (социальная сфера в целом, отрасль, социальная группа и т.д.) — уровень разработанности (выдвинута идея, построена схема, разработан алгоритм, формализована материализованная система (кибернетическая)).

Моделирование социальных процессов преследует множество различных целей и задач. *Моделирование* позволяет определить оптимальные размеры, а также *предсказать поведение системы* (например, системы социальной защиты многодетных семей в условиях рыночных отношений).

В процессе моделирования анализируется целый ряд факторов, в результате которых обосновываются разные уровни жизни. В отечественной и зарубежной практике принято различать четыре уровня жизни: прожиточный минимум, достаточный, социально необходимый и социально комфортный. Каждый из уровней жизни содержит в себе ряд показателей, в связи с чем при моделировании рассчитываются возможности их осуществления (экономические, организационные, духовные и т.д.); определяются предполагаемые сроки реализации, их прогнозное видение. Реализация на практике различных социальных моделей, прогнозов, построенных с помощью современных технологий и научных разработок – очень сложная работа. Инновационные начинания часто обречены на непопулярность в силу тех или иных, но чаще всего психологических, причин. В связи с возможностью негативных последствий и перемен, внедрение прогрессивных, продвинутых технологий ведется чрезвычайно медленно и осторожно. Принципы программирования и моделирования ситуации приобретают все большую популярность. Результативность программирования обосновывается творческим потенциалом субъектов программирования.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение и раскройте понятие метод.
2. Перечислите основные методы социального программирования.
3. Охарактеризуйте особенности основных методов социального программирования.

Тема 7. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Определение, факторы и правила постановки целей. Процесс разработ-

ки программы всегда начинается с постановки цели. Она достигается в ходе решения взаимосвязанного комплекса задач.

Цель можно понимать по-разному:

а) *цель* – идеальное представление о результате, т.е. о новом измененном состоянии системы, является итогом всей деятельности;

б) *цель* – возникновение в сознании человека сверх идеи, которая заставляет его добиваться задуманного.

Научный подход к постановке общей цели социальной программы предполагает учет *факторов*, оказывающих наиболее существенное влияние на целеполагание.

К ним относятся:

- соотношение внутренних и внешних источников развития программного объекта, благодаря чему определяется его место в системе более высокого порядка и особенности управления им;

- уровень познания программного объекта, от которого зависит обоснованность принимаемых программных решений;

- идеологические константы, наличествующие в общественном сознании и воздействующие на поведение тех, кто разрабатывает и принимает целевые решения, а также тех, кто их выполняет;

- доминирующие в обществе ценности, выступающие важнейшим мотивом индивидуального и социального поведения, а также критерием оценки тех или управленческих воздействий;

- уровень восприятия общих целей участниками программы, который влияет на готовность исполнителей реализовывать намеченную в программе последовательность действий.

Любая цель является открытой системой, обладающей внутренним устройством. Поэтому при разработке программы недостаточно ограничиваться общей ее постановкой. Необходимо представлять последнюю в виде совокупности взаимосвязанных, взаимосогласованных подцелей различного уровня иерархии, разной временной продолжительности, различных способов задания и степени конкретизации, то есть осуществлять ее структуризацию на основе следующих признаков: пространственного, временного, а также отражающего характер связей в системе управления.

При этом не следует забывать о соблюдении принципа *эмерджентности* системы, выражающего свойство целостности, не сводимости общего к сумме отдельного и единичного. Это означает, что общая цель не может быть раскрыта только с помощью множества конкретизирующих ее подцелей. Важно найти среди них такую, с которой связана реализация свойства целостности системы.

При постановке целей следует придерживаться следующих *правил*:

1) цель и конкретизирующие ее задачи должны быть максимально интенсивными, но реально достижимыми;

2) если программа сложная и содержит несколько целей, то все они должны быть четко распределены во времени и пространстве;

3) характер целей должен соответствовать характеру заявленных проблем и предназначению деятельности той организации, которая реализует програм-

му;

4) цели должны быть реальными, иначе психологически они теряют смысл в качестве мотиваторов.

При постановке целей необходимо соблюсти три важнейших логических процедуры обоснования целевого решения:

- 1) формирование цели исходя из идеального представления о будущем;
- 2) формирование целей исходя из реально существующих проблем;
- 3) формирование целей исходя из наличного потенциала (возможностей).

Когда осуществляется переход от идеалов к реальным проблемам, к возможностям социального развития, цели более глубоко осознаются, уточняются и конкретизируются.

Классификация целей

Таблица 2 – Классификация целей социальных программ по видам в зависимости от различных оснований

Основания классификации	Виды целей
1. Содержание	Социальные, экономические, технические, политические, научные, организационные, комплексные.
2. Приоритетность	Главные (основные, ключевые, основополагающие); Второстепенные (побочные, вспомогательные).
3. Длительность	Стратегические (долгосрочные), тактические (среднесрочные), оперативные (краткосрочные)
4. Форма фиксации	Официально предъявляемые, подразумевающиеся.
5. Потребность	Желательные, не желательные, надуманные.
6. Степень обоснованности	Обоснованные, слабо обоснованные, необоснованные.
7. Реалистичность	Реальные (осуществимые), нереальные (неосуществимые).
8. Уровень управления	Общегосударственные (федеральные), отраслевые, региональные, муниципальные, локальные.
9. Политический смысл	Фактически выполняемые, декларируемые, провозглашаемые.
10. Объем	Общие и частные.
11. Характер	Конечные и промежуточные.
12. Степень выполнения	Выполненные полностью, выполненные частично и невыполненные.

Цель является основным элементом социальной программы, поэтому от того, как она сформулирована, зависит конечный результат всей программы. Следовательно, в системе управления создаются объективные предпосылки для адекватного представления целей и их соответствующего восприятия теми, кому предстоит воплощать их в жизнь.

Правильное и неправильное поведение при формулировке целей

Таблица 3 – правила формулирования целей социальной программы

Типичные ошибки	Правильные действия
Весь объем задач в рамках поставленной цели не разделяется на главные и второстепенные, в результате перспективы и приоритеты деятельности смещаются.	Задачи ранжируются на главные и второстепенные, при этом внимание концентрируется на главных задачах, которые обеспечиваются ресурсами в первую очередь.
Цель не соответствует необходимому ресурсному обеспечению.	Цель приводится в соответствие с имеющимися материальными
Витиеватость формулировки цели, что не способствует ее пониманию, исполнителями. Она связана с неопределенным применением морально-эмоциональных и политических оценок.	Формулировка целей организационно не двусмысленна и понятна для тех, кто отвечает за ее достижение.
Даются подробные советы и детализированные указания относительно способов достижения целей, которые могут во многом не соответствовать изменившимся условиям.	В связи с непрерывностью и изменчивостью внешних условий. Опытные исполнительные должны иметь определенную свободу действий и не нуждаться в подробных указаниях.
Игнорируется вопрос о кадрах, т.е. не определяются компетенция, права и обязанности участников процесса программирования.	Назначается руководитель и ответственные за выполнение отдельных этапов программы.
Не указывается срок исполнения программы в целом и отдельных ее этапов.	Устанавливается срок достижения поставленной цели и поэтапные сроки выполнения программы.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение, перечислите факторы и правила постановки целей.
2. Классифицируйте цели социальных программ по видам в зависимости от различных оснований.
3. Охарактеризуйте правильное и неправильное поведение при формулировке целей.

Тема 8. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Формирование целевой структуры программы – очень важный этап социального программирования, во многом определяющий содержание соответствующей деятельности и ее конечные результаты. Одной из главных задач его успешного проведения является подбор методов обоснования, конкретизации и структурирования целей. В этом деле нельзя полагаться только на опыт, искусство и эвристические способности разработчиков. Необходим научный анализ целеполагающей деятельности, опирающийся на исследование закономерностей целеобразования, формирования структуры целей. В зависимости от использования того или иного признака следует различать иерархическую, сете-

вую структуры цели, а также структуру типа страт и эшелонов.

Иерархические структуры представляют собой декомпозицию цели в пространстве без учета фактора времени. В них отражаются целевые связи, существующие между различными уровнями системы управления. Иерархические структуры бывают двух видов: древовидные и матричные.

Древовидная – это структура с «сильными» связями, исключающими альтернативность (для достижения цели вышестоящего уровня необходима реализация всех целей нижестоящего уровня).

Матричная – эта структура со «слабыми» связями, допускающими альтернативность (достижение цели вышестоящего уровня возможно при условии реализации тех или иных подцелей нижестоящего уровня).

Сетевая структура представляет собой декомпозицию цели во времени, то есть ее временную организацию. Обычно она имеет вид сетевого графика или сетевой модели, описывающей последовательность достижения общей цели в течение определенного отрезка времени.

В структурах типа страт и эшелонов находят отражение многоуровневые иерархические связи как в самом обществе, так и в общественном сознании. При этом стратифицированные структуры формируются исходя из необходимости обеспечения компромисса между простотой представления, позволяющей сохранить целостное восприятие программного объекта, и детальной характеристикой, дающей возможность отразить его многочисленные особенности. В них система целей задается с помощью семейства моделей, каждая из которых описывает поведение объекта с точки зрения соответствующего уровня абстракции. Определенный уровень абстрагирования называется стратой. Последние могут выделяться по разным принципам, например, в зависимости от уровня управления, или от этапов протекания конкретного процесса.

В *многоэшелонных* иерархических структурах учитывается относительная самостоятельность входящих в программный объект элементов. Это означает, что конкретные подсистемы формируют самостоятельно часть целей (они обладают определенной свободой в принятии целевого решения), а их иерархическое расположение определяется тем, что некоторые важные аспекты их жизнедеятельности находятся под влиянием или управляются системами более высокого уровня.

Здесь мы имеем дело с многоцелевой структурой, допускающей противоречивость и даже конфликтность интересов различных социальных субъектов (по существу имитируется ситуация относительной экономической обособленности хозяйствующих субъектов).

В современном отечественном и зарубежном научном знании разработаны формальные, полужформальные и неформальные способы построения целевых структур, которые условно можно свести в три класса: методы натурального эксперимента, экспертные методы и методы моделирования.

Одним из основных способов формирования целевой структуры социальной программы является *метод дерева целей*. Построение дерева целей представляет собой логическую процедуру обоснования целевых решений, разрабатываемую экспертно. Их систематизация осуществляется следующим образом:

цели последующего уровня выступают по отношению к целям предыдущего как условия достижения последних. При этом они конкретизируются до уровня, позволяющего задать их количественные значения. Результатом данной процедуры выступает макет целевой структуры программы, который может рассматриваться как базовый вариант, выносимый на обсуждение и утверждение.

Разработку дерева целей следует начинать с постановки общей социальной цели в укрупненном виде. После чего необходимо перейти к ее разбиению на подцели, одновременно упорядочивая их и количественно интерпретируя. В ходе декомпозиции общей цели нужно соблюдать следующие принципы:

Необходимо принимать в расчет функциональные цели, которые связаны с реализацией функциональных потребностей (потребностей в определенных свойствах, функциях классов конкретных объектов, например, предметов потребления, средств производства, отдельных социальных институтов). Функциональные потребности имеют устойчивый характер, они менее динамичны, чем предметные потребности. Последние в свою очередь характеризуют нужду в конкретных объектах. Функциональные цели можно представить, как ответы на три вопроса: Что нужно узнать? Что нужно сделать? Что нужно организовать? При построении дерева целей применяется логика конъюнкции (логика «и»). Это значит, что для достижения цели более высокого уровня необходимо реализовать все без исключения, детализирующие ее подцели в их взаимной увязке. Данная логика исключает альтернативность, что соответствует древовидной структуре.

Любая цель и подцели связаны между собою смысловыми отношениями. Другими словами, перечень подцелей для конкретной цели формируется с помощью ответа на вопрос: Что это значит? Например, чтобы сформировать группу подцелей для цели повышения материального благосостояния населения, нужно задаться вопросом: Что значит повысить материальное благосостояние людей? Полученный перечень подцелей является, с одной стороны, конкретизацией исходной цели, а с другой - совокупностью условий ее осуществления.

При разбиении исходной цели на подцели следует постепенно снижать уровень общности используемых формулировок с тем, чтобы добиться их обзорности. Это способствует обеспечению конкретности и полноты анализа.

Появление альтернативных вариантов в целевой структуре свидетельствует о том, что построение целевых уровней закончено и начат переход к построению системы мероприятий. Вполне допустимо, что ветви дерева целей для различных подцелей будут иметь разную длину.

В дереве целей не должно быть циклов: если цель А входит в список подцелей Б, то Б и ее составляющие не могут быть компонентами А.

Реализация выше названных принципов обеспечивает последовательную конкретизацию движения к желаемому состоянию программного объекта, а также комплексность и полноту анализа исходной цели.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятие «формирование целевой структуры социальной программы».

2. Перечислите и раскройте виды целевых структур социальной программы.

3. Дайте характеристику метода дерева целей как основного способа формирования целевых структур социальной программы.

Тема 9. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Критерии оценки текущего состояния социального субъекта

Субъектами, на базе которых реализуются социальные программы могут быть: социальные службы, учреждения социального обслуживания стационарного, полустационарного, нестационарного типов.

Оценке текущего состояния подвергаются: состояние, структура, деятельность, кадровый состав, технические возможности, информационные ресурсы и т.д. субъектов социального программирования.

Оценка текущего состояния проводится в соответствии с определенными *критериями*. Выбор этих критериев в значительной степени определяется *целью* социальной программы.

В настоящее время не существует единой методики оценки эффективности и качества деятельности учреждений социального обслуживания или системы социальных услуг на определенной территории.

Все предлагаемые оценки не являются комплексными, а охватывают лишь одну сторону или некоторые стороны деятельности субъекта программирования. *В качестве таких односторонних критериев можно привести следующие:* 1) охват населения социальными услугами (отношения количества человек на единицу социальных учреждений или количество человек всего в процентах от общего числа нуждающихся); 2) доступность учреждений (набор тех функций, которое оно выполняет по отношению к своим клиентам, а также возможность воспользоваться ими); 3) субъективная оценка клиентами деятельности социальных служб (шкалы должны быть нечетными); 4) степень осознанности населением потребности в социальных услугах (высокая, средняя, низкая).

Исходя из вышесказанного видно, что критерии оценки текущего состояния субъекта социального программирования могут быть объективными и субъективными, а также количественными либо качественными.

Поэтому результаты, полученные в ходе оценки текущего состояния объекта, всегда относительны и требуют дополнительной проверки еще какими-либо дополнительными методами. Наиболее объективным из таких методов считается *социальная экспертиза*, проводимая высококвалифицированными специалистами.

Задачи оценки текущего состояния социального субъекта

Оценка текущего состояния субъекта подразумевает решение следующих *задач*:

1) анализ сильных и слабых сторон деятельности субъекта с помощью избранных оценочных критериев (характеристика системы управления, материальная база, техническая оснащенность);

2) ранжирование недостатков деятельности субъекта. Все недостатки подразделяются на *две группы*: недостатки, которые могут быть устранены силами сотрудников данного субъекта; недостатки, которые не могут быть устранены силами сотрудников данного субъекта;

3) определение места субъекта в социальной структуре подведомственной территории, то есть его связь с другими субъектами или системами.

Стадия оценки текущего состояния субъекта в процессе подготовки программы является одной из ключевых. Результат такой оценки и сформулированные на ее основе выводы составляют итоговую базовую позицию для всего последующего процесса социального программирования. В связи с этим выводы должны быть надежными, объективными и положительными. Они призваны выработать мотивацию к деятельности, продемонстрировать, чего можно добиться в конкретной ситуации, а какие проблемы невозможно решить без привлечения других ресурсов социальной системы.

Ориентиры для развития потенциала социального субъекта

Потенциал развития присущ любому социальному субъекту, а его величина конкретна в каждый момент времени. Под *потенциалом развития* понимают объем или запас возможностей и способностей социального субъекта, которые можно качественно улучшить. Социальные субъекты, как правило, системны, т.е. состоят из совокупности взаимосвязанных элементов. Каждый элемент обладает определенным потенциалом развития, субъект в целом как система обладает не суммой потенциалов развития его элементов, а *интегральным потенциалом*, т.е. потенциалом несводимым к отдельным потенциалам элементов. Если у субъекта отсутствует интегральный потенциал развития, любые попытки его трансформации будут тщетными. Если потенциал развития субъекта значителен, целесообразнее стимулировать деятельность субъекта в существующем состоянии, а не трансформировать его.

Потенциал развития можно определить на основе *оценки текущего состояния субъекта и намеченных целей его деятельности*. При этом необходимо определить ориентиры для скорейшего достижения намеченных целей. Сделать это можно, например, с помощью метода креативного (творческого, созидательного) мышления, а также с помощью методов индукции или дедукции и т.д.

При определении этих ориентиров нужно учитывать: 1) как расширить сферу деятельности и функции социального субъекта; 2) как повысить качество работы выполняемой социальным субъектом (стимулирование, возможность карьерного роста, изменение графика работы); 3) что нужно сделать, чтобы выполняемые объемы работы соответствовали нормативам и возможностям субъекта; 4) какие потребности социального субъекта могут быть удовлетворены в ходе реализации программы; 5) как улучшить финансово-экономические показатели деятельности субъекта; 6) как скоординировать деятельность других элементов социальной системы, в которой функционирует социальный субъект.

Показатели развития социального субъекта (на примере учреждения)

Таблица 4 – Система показателей развития социального субъекта

Показатель	Высокая степень развития	Низкая степень развития
1. Представление о перспективах развития	Четкое представление	Нечеткое представление
2. Настрой социального субъекта	оптимистичный	пессимистичный
3. Качество результатов деятельности субъекта	Забота и внимание к качеству	Пренебрежение качеством
4. Отношение к социальным проблемам	Внимание к социальным проблемам	Игнорирование социальных проблем
5. Атмосфера во взаимоотношениях	Теплая и дружеская	Разлад и опустошенность
6. Ключевое направление развития субъекта	Присутствует	Отсутствует
7. Отношение к возможностям субъекта	Внимание к развитию возможностей	Отсутствие внимания и стремления к развитию
8. Способ организации деятельности субъекта	Демократичный	Консервативный
9. Согласованность действий субъекта	Присутствует	Отсутствует
10. Условия труда	Привлекательные	Непривлекательные
11. Социальные связи	Забота о развитии социальных связей	Пренебрежение развитием социальных связей
12. Престиж, репутация	Забота о престиже (репутации)	Пренебрежение престижем (репутацией)

Данная таблица может использоваться для оценки выраженности показателей характеризующих возможность развития социального субъекта, каждый показатель оценивается по семи бальной шкале, где семь баллов – высшая степень выраженности, а один балл – полное отсутствие выраженности.

Если общая сумма баллов равна 71 и выше, это свидетельствует о хорошем потенциале развития субъекта. Сумма эта может колебаться от 70 до 61, наличие тенденций к развитию в сочетании с противоречием. Если от 60 до 21 баллов – противоречия в развитии преобладают над перспективами. Если 20 баллов и меньше, то возможность развития субъекта на данном этапе отсутствует т.к. необходимо сначала привести его в нормативное состояние.

Стремление социальных учреждений самостоятельно решать проблемы социальной сферы конкретного муниципального образования, территории или региона приводит к увеличению числа целевых программ соответствующего направления. Однако на сегодняшний день преимущества социального программирования в муниципалитетах и регионах в полной мере не реализованы. Преодоление имеющихся негативных тенденций требует совершенствования организационно-методического обеспечения системы показателей развития социальных учреждений при формировании и реализации социальных программ.

Таким образом, показатели развития социального субъекта свидетельствуют о его возможности, либо невозможности трансформироваться посредством реализации социальной программы.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите и охарактеризуйте критерии оценки текущего состояния социального субъекта.
2. Выделите задачи оценки текущего состояния социального субъекта.
3. Раскройте ориентиры и показатели развития социального субъекта (на примере учреждения).

Тема 10. ПОДГОТОВКА К НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ РАЗРАБОТКЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Подготовка к непосредственной разработке социальной программы как текстового документа обычно начинается с изучения социальной проблемы, разрешение которой планируется в рамках этой социальной программы.

Для получения необходимой информации о социальной проблеме, подлежащей разрешению, используются специальные методики: всеобщего обсуждения и мозгового штурма.

Они позволяют сформировать необходимый информационный массив, с помощью которого можно аргументировать основные идеи и формулировать концепцию социальной программы, которая позволит прогнозировать достижение определенных программных результатов.

Методики сбора информации для разработки социальной программы

Для того чтобы выработать идею или концепцию программы используются следующие методики.

Методика всеобщего обсуждения

Данная модель проводится в форме опросов и может носить массовый или экспертный характер. Если опрос массовый в нем может участвовать население соответствующей территории, на которой будет реализовываться программа. Если опрос экспертный в нем принимают участие сотрудники учреждения или организации, которая разрабатывает и/или реализует программу.

Достоинства данной методики:

- возможность появления новых идей;
- чувство сопричастности к разработке программы и ответственности за ее выполнение;
- оперативность сбора информации.

Недостатки данной методики:

- трудность обобщения и анализа результатов массовых опросов;
- значительные затраты времени, ресурсов и потенциала;
- субъективизм и непрофессионализм оценок респондентов.

Методика мозгового штурма. Методика реализуется поэтапно:

1. *Формирование группы.* В нее включаются специалисты, имеющие определенное образование, практический опыт и соответствующие личные качества. Среди них выбирается координатор, но он находится в равном по отношению к другим участникам положении, его задача координировать весь про-

цесс.

2. *Продуцирование идей.* Для этого участники рассаживаются полукругом, чтобы исключались преимущественные позиции какого-либо из них и начинают продуцировать идеи. Координатор фиксирует все идеи без исключения.

3. *Отбор идей.* Из общей массы выбираются наиболее реальные и рациональные идеи. После третьего этапа всегда объявляется перерыв.

4. *Подведение итогов.* На этом этапе вырабатывается общая концепция.

Оптимальное количество участников данной методики десять человек. Если количество участников на много превышает эту цифру их можно разделить на группы, если превышает не на много, люди выбираются из числа подавших заявление на участие.

Достоинства данной методики:

- возможность продуцирования и обсуждения оригинальных идей;
- способность участников проявить креативные способности;
- возможность обсуждать новые и малоизученные социальные проблемы.

Недостатки данной методики:

- опасность методических и методологических ошибок;
- недостижение планируемых от реализации новых идей результатов;
- трудности при формировании команды экспертов.

Методы построения данных для разработки социальных программ. Подготовка к разработке программы – это сложный этап, результатом которого должно явиться дерево «взаимосвязанных социальных проблем» и шкала приоритетности их решений. Создать такое дерево можно с помощью методов построения данных, среди которых можно выделить следующие:

1) *социальное картографирование* – особый способ организации и представления данных в виде проблемно ориентированной карты характеризующей «поисково-прогнозно-предметное поле» применительно к объекту социальных программ. В ходе социального картографирования используются статистические показатели, результаты паспортизации, зондажно-информационное обследование и фиксация элементов социальной инфраструктуры.

2) *выборочный опрос* местных жителей проводится с помощью анкет или интервью. Они позволяют диагностировать проблемные жизненные ситуации и пути их разрешения. С помощью опроса могут быть получены данные о степени информированности населения в области оказываемых социальных услуг, о действующих учреждениях социального обслуживания и об отношении населения к социальным работникам.

3) *экспертные опросы* должностных лиц, специалистов практиков и исследователей используются в тех случаях, когда исследуемая проблема мало изучена или о ней имеются только отрывочные сведения.

4) *мониторинг* предполагает отслеживание постоянства показателей (через определенные промежутки времени) в области исследовательских проблем, с тем, чтобы на основе существующих тенденций иметь возможность делать прогнозы о перспективах развития социального объекта.

Результаты всех этих методов используются в совокупности, что позво-

ляет не только увидеть целостную картину социальных проблем, но и применить определенный комплекс действий для разрешения или хотя бы предотвратить негативную динамику ее развития.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте методики сбора информации для разработки социальной программы.
2. перечислите достоинства и недостатки методик сбора информации для разработки социальной программы
3. Охарактеризуйте методы построения данных для разработки социальной программы.

Тема 11. НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Технологию подготовки социальной программы как текста описать вполне возможно при всем разнообразии программ по их содержанию, потому, что здесь решаются сходные задачи – осознание сути программы самими авторами и представление программы потенциальным участникам его осуществления (инвесторам, спонсорам, органам государственной власти, общественным объединениям и т. д.). Кроме того, основные элементы технологии совпадают, даже если различаются масштабы программ и их конкретное назначение. В рамках данной технологии можно выделить следующие этапы технологии разработки социальной программы.

Первый этап – нормативно-правовое обоснование и классификация программы. Нормативная правовая основа социальной программы характеризует нормативные правовые акты международного, федерального, регионального уровня, в том числе Федеральные Законы, постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ или решения местных представительных органов об утверждении экономических и социальных программ развития соответствующей территории, определяющие необходимость реализации целей и задач данной программы. При этом следует полностью указывать наименование, дату и номер нормативного правового акта, в случае ссылки на законодательный акт обязательно указывать номер статей.

Второй этап – аргументация проблемы с обоснованием концепции ее разрешения на основе ключевой идеи, то есть замысла. Психологическим обоснованием рождения замысла программы является процесс творчества (или – как свойство личности, группы – креативность). Специально изучавший креативность А. Маслоу подчеркивал, что «обучение творчеству, или вернее обучение через творчество, может быть чрезвычайно полезно не столько для подготовки людей к творческим профессиям или производству продуктов искусства, сколько для создания хорошего человека». Социальное программирование – поле творческой деятельности, где личность, человеческие сообщества находят замечательные условия для самоактуализации.

Креативность принято разделять на первичную и вторичную.

Первичная креативность – это этап вдохновенного творчества. Она обязательно должна быть отделена от вторичной креативности.

Вторичная креативность – это процесс детализации творческого продукта и придания ему конкретной предметной формы. Эта вторая стадия включает в себя не только и не столько творчество, сколько тяжелую рутинную работу, успех ее в значительной степени зависит от самодисциплины разработчиков. Вполне определенно увидеть такое различие первичной и вторичной креативности можно на различных стадиях (этапах) работы над социальной программой, соблюдение которых необходимо, так как является обязательным условием для получения положительных ожидаемых результатов, социальных и экономических эффектов.

Рождение программного замысла связано с проявлениями первичной креативности. Вначале вся социальная программа укладывается в какое-то побуждение, смутное желание, некое стремление к переменам, к созданию чего-то своего, нового. Разработчики, конечно, представляют, в какой области собираются действовать, но у них нет однозначности, точности и ясности в том, что предстоит делать конкретно. Если им не удастся удержать возникшее побуждение в сознании, социальная программа может и не родиться, а желание иссякнет. Поэтому первое, что надо сделать, – постараться зафиксировать замысел. Но как это сделать, если замысел неясен? Для этого есть несколько способов фиксации программного замысла и самый простой из них – взять лист бумаги и записать замысел в той форме, в какой он возник, ничего не подправляя и оставляя обработку на дальнейшее. Однако этот способ не вполне научный, и поэтому следует рассмотреть научно обоснованную методику разработки текста социальной программы, применяемую и обоснованную в современной теории и практике.

Третий этап – характеристика субъекта, объекта и предмета социальной программы. В качестве субъекта может выступать региональный орган социальной защиты населения, управление социальной защиты населения по муниципальному образованию, социальное учреждение, социальный центр, социальная служба. В качестве объекта рассматривается индивид или социальная группа, на решение социальных проблем которой ориентирована социальная программа. В качестве предмета социальной программы рассматривается социальная проблема объекта и пути ее решения в рамках социальной программы.

Четвертый этап – формулировка цели и задач социальной программы. Целью программы является определенный конечный результат, который должен быть достигнут при выполнении бюджетной программы. Цель социальной программы должна быть четкой, реалистичной и достижимой. Цель социальной программы формируется, исходя, прежде всего, из задач стратегического развития страны, индикативного плана социально - экономического развития страны, государственных, отраслевых (секторальных) программ, экономических и социальных программ развития территорий, а также функций государственного управления. Цель социальной программы разбивается на отдельные задачи, то есть главная цель детализируется на более частные путем структуризации и выделения путей решений программы. Задачи социальной программы отражают цель программы и должны быть ясными, четкими, конкретными и проверяемыми. Задачи должны представлять собой основные этапы достиже-

ния поставленных целей.

Пятый этап – разработка плана программных мероприятий. План мероприятий представляет собой комплекс организационных, экономических, технических и других действий. В плане мероприятий указываются конкретные действия и мероприятия по реализации социальной программы с указанием подпрограмм (в случае их наличия), по которым эти действия предусмотрены, ответственные исполнители (подведомственные государственные учреждения, государственные предприятия и др.) и сроки реализации каждого мероприятия.

Здесь концепция соединяется с организационными действиями: отбираются мероприятия в соответствии с целью и задачами, вводится в достижение результата этапность, увязываются работы с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

Шестой этап – разработка механизма контроля и коррекции процесса практической реализации программы. Контроль за реализацией программы и ее коррекция осуществляющиеся на основании плана бывает двух видов: непрерывные и плановые. Непрерывный (текущий) контроль подразумевающий доработку базовых данных программы и ее разработчиками и исполнителями. Плановый контроль осуществляется по этапам, каждый из которых имеет промежуточный результат. В зависимости от вида или сложности программы, плановый контроль осуществляется один раз в месяц, квартал, полугодие или год.

Седьмой этап – определение и обоснование ресурсного обеспечения программы. Источниками финансирования социальной программы могут быть средства федерального, регионального или местных бюджетов, в том числе правительственные займы, займы местных исполнительных органов, софинансирование из вышестоящего бюджета.

Восьмой этап – определение ожидаемых от реализации программы результатов. В данном разделе указываются ожидаемые результаты выполнения социальной программы и показатели достижения цели программы. Ожидаемые результаты программы должны представляться в количественном и качественном выражении, можно показать динамику изменения основных показателей (критериев достижения цели) в результате реализации социальной программы.

Девятый этап – оценка эффективности полученных в ходе реализации программы результатов. Здесь приводится характеристика системы критериев, показателей и индикаторов социальной и экономической оценки эффективности. Критерии, показатели и индикаторы, характеризующие уровень выполнения социальной программы, должны быть доступными и проверяемыми, кроме того, они должны быть необходимыми и в то же время достаточными для объективной оценки результатов социальной программы.

Десятый этап – разработка социального паспорта программы. Паспорт социальной программы разрабатывается и утверждается в целях обеспечения мониторинга, оценки реализации и контроля эффективности социальных программ, а также контроля целевого расходования бюджетных средств на стадии исполнения бюджета. Паспорт определяет цель и комплекс согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение

поставленной цели, с указанием ожидаемых результатов. При этом цель социальной программы должна ставиться с учетом стратегических приоритетов экономического развития. Для обеспечения объективного мониторинга, оценки реализации и контроля эффективности социальной программы Паспорт должен содержать полную информацию о социальной программе.

При разработке социальной программы необходимо ориентироваться на правила ресурсов, времени, места.

Правило ресурсов. Ресурсы, которые можно не использовать без большого ущерба для достижения цели, не следует использовать. То, что ресурсы, которые можно привлечь для реализации программы, ограничены, – исходное положение социального программирования. Очевидно, что при недостатке ресурсов необходимо будет с этим считаться в планировании мероприятий. Но нередко какой-то из видов ресурсов имеется в избытке и легко доступен. Возникает искушение воспользоваться этим обстоятельством. Рациональное планирование должно противостоять такому искушению, поскольку привлечение излишних ресурсов деформирует программу и отвлекает усилия от других участков деятельности. Избыток ресурсов может быть оценен на концептуальном уровне, что может повлечь за собой уточнение или даже изменение целей программы. Но если разработчики утвердились в целях-ценностях социальной программы и перешли к планированию, то им надо отказаться от лишнего, даже если это и легко доступные ресурсы.

Правило времени. Если социальная программа выходит за пределы среднесрочного планирования, ее целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых программ. Это обусловлено тем, что в долгосрочных программах приходится проводить существенную ее коррекцию на отдаленных по времени этапах. Снизить роль таких корректирующих действий можно, придавая каждому более или менее длительному этапу реализации социальной программы относительно самостоятельный характер.

Правило места. Если социальная программа не может быть осуществлена по единому стандарту и подходам на большой территории, то ее лучше разделить на локальные программы, определяя свои стандарты и подходы для каждой группы однородных территорий. Крупные социальные программы нередко имеют разные возможности для реализации в зависимости от территории.

Правило последствий. Поскольку всякая программа имеет позитивные и негативные последствия, надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и развертывания до максимума позитивных последствий ее осуществления. Понимание того, что негативные последствия социального нововведения неизбежны, важно для ориентации программных разработок. Продумывание превентивных мероприятий по предупреждению таких последствий составляет одну из задач социального программирования. При этом наиболее эффективны те превентивные мероприятия, которые опираются на внутренние свойства самой социальной программы, а не на дополнительные, внешние для него источники и средства.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение технологии подготовки социальной программы.

2. Перечислите и охарактеризуйте технологию подготовки социальной программы как текста.

3. Раскройте правила разработки технологии подготовки социальной программы.

Тема 12. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ЕЕ КОРРЕКЦИЯ

Планирование как инструмент контроля за реализацией социальной программы.

Контроль за реализацией программы и ее коррекция является завершающей стадией технологии работы над социальной программой. Основанием для осуществления контролируемых функций является план деятельности.

План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

План деятельности – документ, включающий в себя мероприятия по разработке и реализации социальной программы, сроки их выполнения и ответственных.

Планы могут составляться сроком на месяц, квартал, год или несколько лет в зависимости от вида программы и сложности. Планы могут быть тактическими и стратегическими.

Планирование – одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Планирование можно классифицировать по нескольким *критериям*:

- по степени охвата (общее и частичное);
- по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов, тактическое – предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное – реализация данной возможности);
- по предмету (объекту) планирования (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий);
- по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы);
- по охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное);
- по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);
- по степени адаптивности (жесткое и гибкое).

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие *виды планирования*:

- общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);
- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
- тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);

– оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Тактическое планирование при разработке социальных программ следует рассматривать как разновидность краткосрочного планирования, которая ориентирует на достижение ближайших результатов, и может осуществляться на основе наличествующих тенденций развития социальной ситуации.

Если социальная программа выходит за пределы среднесрочного планирования, то ее целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых программ. Это обусловлено тем, что в долгосрочных программах приходится проводить существенную ее коррекцию на отдаленных по времени этапах. Снизить роль таких корректирующих действий можно, придавая каждому более или менее длительному этапу реализации социальной программы относительно самостоятельный характер. Рубежный контроль в таком случае приобретает черты заключительного контроля для каждой из выделенных подпрограмм.

Стратегическое планирование при разработке социальных программ следует рассматривать как процесс выбора целей и технологий решений социальных проблем. Этот выбор должен быть ориентирован на отдаленные результаты, и осуществляться на основе оценки структурных преобразований общественной системы, ее социальных институтов с учетом интересов субъектов социальной политики. Центральными субъектами являются государство и человек, в интересах которого осуществляется эта политика

Основными *признаками* стратегического планирования являются:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- носитель идеи планирования - высший менеджмент;
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – длительные сроки;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы – изменение окружающей обстановки.

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

Стратегическое планирование должно осуществляться *поэтапно*: социальное прогнозирование; социальное проектирование; социальное планирование; долгосрочные целевые социальные программ. Критериями стандартизированных показателей целевых результатов, могут быть количественные показатели (выраженные в абсолютных числах, %, долях и т.п.) и качественные (субъективно-объективные показатели улучшения, ухудшения, стабилизации и т.п.).

Конечной целью стратегического планирования может быть определено повышение уровня жизни населения и его отдельных групп. Показателями должны стать динамика прожиточного минимума, соотношение доходов и расходов населения и его отдельных групп и т.д. Эти показатели относятся преимущественно к экономическим категориям.

Такая оценка вызвала неудовлетворение и ученых, и практиков, она не дает должным образом определить эффективность управления и выбранную стратегию социального развития.

Стратегическое планирование при разработке социальных программ должно предполагать социальный прогресс, социальное благополучие, интеграцию социальных интересов различных социальных групп и слоев населения и членов гражданского общества путем планомерного управления социальными процессами и их модернизации, что является также показателями оценки эффективности социальных программ.

Мероприятия включаются в план исходя из двух оснований:

1) *алгоритмизация программы*, т.е. ее поэтапное деление с указанием взаимообуславливающих связей (что чем обусловлено, и что за чем должно следовать).

2) *наличие ресурсов*, т.е. экономических, материальных, организационных, кадровых и т.п. возможностей.

Основное правило составления и утверждения плана. Планы составляются на ограниченный во времени и пространстве промежуток и должны содержать возможность их корректировки в зависимости от различного рода обстоятельств.

Планы утверждаются руководством программы соответствующего уровня в порядке подчиненности, и являются для сотрудников локальным нормативно-распорядительным документом.

Виды контроля и коррекции социальных программ

Контроль за реализацией программы и ее коррекция осуществляющиеся на основании плана бывает двух видов:

1. *Непрерывный* (текущий) контроль подразумевающий доработку базовых данных программы и ее разработчиками и исполнителями. Потребность в текущем контроле возникает при следующих обстоятельствах:

- при изменении социально-экономической ситуации;
- при изменении социально-демографической ситуации;
- внедрение новых технологий, форм деятельности;
- принятие новых нормативно-правовых актов;
- утверждение новых приоритетов в социальной политике.

Кроме того, отклонения в работе над программой или ошибки в ней могут постепенно выявляться в процессе деятельности.

2. *Плановый* контроль осуществляется по этапам, каждый из которых имеет промежуточный результат. В зависимости от вида или сложности программы, плановый контроль осуществляется один раз в месяц, квартал, полугодие или год.

Плановый контроль предполагает анализ выполнения программы и оцен-

ку итогов деятельности по конкретному этапу.

Результатом планового контроля должен быть ответ на вопрос насколько промежуточные достижения способствуют продвижению к намеченной социальными проблемами цели.

Технологии контроля и коррекции социальной программы реализуются на основании *трех аксиом*:

1. Необходимо постоянно устранять неопределенность.
2. Необходимо предусмотреть систему экстренных мер на случай кризиса.
3. Необходимо отмечать проявления успехов разработчиков и исполнителей программы.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте планирование как инструмент контроля за реализацией социальной программы.
2. Раскройте содержание тактического и стратегического планирования.
3. Дайте характеристику видов контроля и коррекции.

Тема 13. ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Деятельность по реализации любой гражданской инициативы, нашедшей отражение в формате социальной программы, неизбежно связана с материальными затратами. Даже если все исполнители проекта – добровольцы, остается необходимость покрывать организационные расходы, решать вопросы обеспечения деятельности необходимым оборудованием, транспортом, расходными материалами и т.д. В случае, если программа предполагает использование труда специалистов с высоким уровнем профессиональных компетенций, этот труд должен быть соответственно оплачен. Так или иначе, сама возможность эффективной реализации социальной программы напрямую связана с ее финансовым обеспечением.

Деятельность, связанная с финансовым обеспечением социальных программ, сосредоточена вокруг *четырёх основных вопросов*. Сначала необходимо совершенно четко определить, для чего, для достижения какой цели или решения какой проблемы нужны средства, затем – что конкретно необходимо (деньги, помещения, имущество, услуги). Следующий вопрос, требующий развернутого ответа, – где эти средства находятся, или, иными словами, у кого их можно попросить, и как это сделать таким образом, чтобы добиться успеха.

Очевидно, что успешность действий по привлечению средств для реализации социальной программы во многом зависит от умения четко соотносить ее цели и задачи с выбором методов и инструментов ее реализации, а эффективность усилий по ее финансовому обеспечению с объективностью и рациональностью выбора источников ресурсов и фандрайзинговых технологий.

Безусловно, чтобы достичь поставленной цели, необходимо выполнить определенный объем работ, провести ряд мероприятий, а чтобы обеспечить качество работы необходимо позаботиться о материально-техническом, информационном, кадровом обеспечении процесса разработки и реализации социальной программы.

Что же касается источников финансовых ресурсов для реализации социальной программы, то на сегодняшний день их список выглядит весьма ограниченно: бюджеты разных уровней, благотворительные организации (российские и зарубежные), пожертвования коммерческих компаний, частные пожертвования.

Рассмотрим эти источники более подробно.

1. Средства из бюджета.

В последнее время конкурсный подход получил широкое распространение и в сфере распределения бюджетных средств, выделенных на поддержку наиболее социально значимых программ. Механизм государственного и муниципального заказа тоже подразумевает наличие конкурентной среды между претендентами на бюджетные деньги и опирается на основные принципы социального программирования: актуальность, связность, эффективность, визуализация результатов, оптимизация затрат и т.д. Несмотря на то, что представители органов власти, в первую очередь, тоже люди, со свойственными им рациональными, эмоциональными и нравственными мотивациями, их возможности ограничиваются существующей нормативно-правовой базой.

Чтобы получить финансирование из бюджета, необходимо:

1. Знать местное, региональное и федеральное законодательство в части, предусматривающей бюджетную поддержку деятельности общественных организаций.
2. Осуществлять мониторинг изменений законодательства.
3. Предпринимать необходимые меры по обеспечению доступа к информации о возможностях использования бюджета по всем каналам, как официальным, так и неофициальным.
4. Иметь наготове собственные программные предложения.
5. Получить государственный заказ.

Информацию о возможностях получения финансовой поддержки из бюджета можно получить в службах общественных связей исполнительных и законодательных органов власти, на официальных сайтах, а также из официальных СМИ.

2. Гранты или целевые пожертвования благотворительных организаций.

Грантовая деятельность предполагает целенаправленную и систематическую работу по получению грантов по всем направлениям деятельности. Грант – целевая денежная дотация, выдаваемая организации или частному лицу для финансирования оговоренной деятельности. Грантодающие и благотворительные организации именуется в современной литературе как *доноры*.

Основной деятельностью донорских организаций является предоставление различных ресурсов, поэтому наиболее популярный способ идентификации доноров – это классификация по источнику средств:

1. *Государственные доноры* – иностранные донорские организации, действующие от лица своего правительства на территории данного государства и использующие ресурсы своей страны.
2. *Частные фонды* образованы каким-либо частным лицом (семьей) и финансируют программы из собственных средств. Они стремятся к созданию

капитала и только часть или проценты с него идут на финансирование программ. Такие фонды вкладывают средства в программы, направленные на развитие гражданского общества, образования, культуры, правового просвещения.

3. *Корпоративные фонды* создаются самой корпорацией. Финансирование благотворительных программ идет из средств компании. Их особенностью является то, что они стремятся поддерживать местные сообщества в регионах присутствия компаний, соответственно и финансируют они те сферы, которые являются наиболее проблемными в данном регионе, для данного сообщества.

4. *Фонды местных сообществ* создаются жителями конкретного региона, города, села, для финансирования местных программ. В ходе своей деятельности они используют разнообразные местные источники финансирования от муниципального бюджета и местного бизнеса до сбора пожертвований.

3. *Пожертвования бизнес-компаний.*

Ресурсы бизнес-компаний состоят всего лишь из трех элементов: люди, бюджеты и возможности. Финансовая помощь бизнес-компаний может предоставляться в следующих формах:

1. *Однократное дарение*, когда фирма не имеет особых видов на оказание дальнейшей поддержки.

2. *Регулярные пожертвования* устанавливаются некоторыми фирмами для регулярной поддержки благотворительной организации.

3. *Пожертвования посредникам* выдаются фирмой, не имеющей возможности самостоятельно активно проводить свою социальную политику благотворительной организации-посреднику (фонду), чтобы эта организация распорядилась пожертвованием от имени фирмы.

4. *Поощрительные пожертвования*. Фирма делает пожертвование в сумме равной той, которую собрали люди (организации) на какую-либо благотворительную программу или в какую-либо благотворительную организацию.

5. *Пожертвования-«рычаги»*. Первая форма – пожертвование в определенной пропорции от требуемой суммы, поощряя организацию обращаться к другим дарителям. Вторая форма – пожертвование денег, которые могут быть использованы для организации кампаний сбора пожертвований (призы для благотворительных лотерей, спонсирование мероприятия по сбору пожертвований, финансирование изготовления качественной печатной продукции благотворительной организации, которая может быть использована для сбора пожертвований).

6. *Пожертвования от персонала* (определенный процент от зарплаты по заявлению работника централизованно направляется в НГО через бухгалтерию фирмы).

4. *Частные пожертвования граждан.*

Особенность частных пожертвований в том, что они не ограничены во времени, приходят все время, что позволяет постоянно подпитывать социальную программу. Условия, которые необходимо создать для успешного сбора частных пожертвований:

1. Возможность пожертвовать «здесь и сейчас».

2. Неограниченность суммы («каждые 10 рублей – это 6 часов спокой-

ствия и физического комфорта для брошенного младенца» – информация для участвующих в сборе средств на подгузники для детей, оставленных в родильных домах).

3. Понятный механизм «работы» денег (собранные средства идут на закупку лекарств для конкретных детей, больных туберкулезом, находящихся на лечении в конкретном отделении конкретного медучреждения).

4. Возможность проконтролировать целевое использование (местное телевидение покажет, сколько подгузников передано в специальное отделение больницы, где находятся «отказники», и насколько хватит этого количества / ежемесячно будет освещать вопросы обеспечения лекарствами данное отделение данного медучреждения).

5. Возможность сделать пожертвование «за компанию» (расскажи об акции своему другу и приходи с ним на благотворительный концерт...).

Способы сбора частных пожертвований: ящики для пожертвований, адресные рассылки, фандрайзинг на мероприятиях, фандрайзинговые мероприятия (концерты, ярмарки и проч.), пожертвования сотрудников компаний, продажа открыток, плакатов, значков, сувениров и т.д., благотворительные аукционы (в том числе в Интернет), сбор пожертвования с помощью специализированных телефонных линий и через SMS, сбор пожертвований с помощью банковских и кредитных карт. Основные принципы успешного сбора частных пожертвований: адресность и доступность. В каждом письме, как впрочем, и в буклете, в плакате для ящика с пожертвованиями, необходимо указывать не только реквизиты, но и телефоны, и адрес организации; контактное лицо и название программы, на осуществление которой вы собираете средства.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность финансирования социальных программ.
2. Дайте характеристику финансовых ресурсов.
3. Перечислите и раскройте источники финансирования социальных программ.

Тема 14. ПАСПОРТ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Общая характеристика социального паспорта.

Паспорт социальной программы (далее - Паспорт) разрабатывается и утверждается в целях обеспечения мониторинга, оценки реализации и контроля эффективности социальных программ, а также контроля целевого расходования бюджетных средств на стадии исполнения бюджета.

Паспорт определяет цель и комплекс согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, с указанием ожидаемых результатов. При этом цель социальной программы должна ставиться с учетом стратегических приоритетов экономического развития.

Для обеспечения объективного мониторинга, оценки реализации и контроля эффективности социальной программы Паспорт должен содержать полную информацию о социальной программе.

Содержание Паспорта должно исходить из заявки и суммы расходов,

утвержденной в республиканском или местных бюджетах по данной программе на соответствующий финансовый год.

Паспорт разрабатывается администраторами социальных программ ежегодно по каждой социальной программе, предусмотренной в республиканском или местном бюджетах на соответствующий финансовый год.

Паспорта социальных программ одного администратора социальных программ могут утверждаться одним постановлением Правительства или решением местного исполнительного органа.

Порядок составления социального паспорта.

Социальный паспорт составляется по форме и включает в себя следующие пункты:

1) *Нормативная правовая основа социальной программы.* В данном пункте приводятся нормативные правовые акты федерального уровня, в том числе постановления Правительства РФ или решения местных представительных органов об утверждении экономических и социальных программ развития соответствующей территории, определяющие необходимость реализации целей и задач данной программы. При этом следует полностью указывать наименование, дату и номер нормативного правового акта, в случае ссылки на законодательный акт обязательно указывать номер статей.

2) *Субъект социальной программы.* В данном пункте приводится характеристика субъекта социальной программы. В качестве субъекта может выступать региональный орган социальной защиты населения, управление социальной защиты населения по муниципальному образованию, социальное учреждение, социальный центр, социальная служба.

3) *Объект социальной программы.* В данном пункте приводится характеристика объекта социальной программы. В качестве объекта рассматривается индивид или социальная группа, на решение социальных проблем которой ориентирована социальная программа.

4) *Цель социальной программы.* В данном пункте приводится формулировка цели социальной программы. Целью программы является определенный конечный результат, который должен быть достигнут при выполнении бюджетной программы. Цель социальной программы должна быть четкой, реалистичной и достижимой. Цель социальной программы формируется, исходя, прежде всего, из задач стратегического развития страны, индикативного плана социально - экономического развития страны, государственных, отраслевых (секторальных) программ, экономических и социальных программ развития территорий, а также функций государственного управления.

5) *Задачи социальной программы.* В данном пункте цель социальной программы разбивается на отдельные задачи, то есть главная цель детализируется на более частные путем структуризации и выделения путей решений программы. Задачи социальной программы отражают цель программы и должны быть ясными, четкими, конкретными и проверяемыми. Задачи должны представлять собой основные этапы достижения поставленных целей.

6) *План мероприятий по реализации социальной программы.* Для достижения поставленных целей и задач социальной программы должен быть разра-

ботан План мероприятий по ее реализации. План мероприятий представляет собой комплекс организационных, экономических, технических и других действий. В Плате мероприятий указываются конкретные действия и мероприятия по реализации социальной программы с указанием подпрограмм (в случае их наличия), по которым эти действия предусмотрены, ответственные исполнители (подведомственные государственные учреждения, государственные предприятия и др.) и сроки реализации каждого мероприятия. Сроки реализации определяют промежутки времени, в течение которых администратор социальных программ планирует выполнить мероприятия по достижению цели и задач программы. При планировании социальной программы сроки реализации основных этапов социальной программы должны быть по мере возможности основаны на понимании того, сколько времени потребуется на мобилизацию ресурсов, реализацию процессов и проявление результатов. При этом сроки, которые предлагаются в целях реализации государственных, отраслевых программ, экономических и социальных программ развития территорий должны соответствовать срокам реализации, определенным в данных программах.

7) *Источники финансирования социальной программы.* В данном пункте приводятся источники финансирования социальной программы. Источниками финансирования социальной программы могут быть средства регионального или местных бюджетов, в том числе правительственные займы, займы местных исполнительных органов, софинансирование из вышестоящего бюджета.

8) *Стоимость социальной программы.* В данном пункте указывается сумма расходов, утвержденная по данной программе в федеральном, республиканском или местных бюджетах на соответствующий финансовый год.

9) *Ожидаемые результаты выполнения социальной программы.* В данном разделе указываются ожидаемые результаты выполнения социальной программы и показатели достижения цели программы. Ожидаемые результаты программы должны представляться в количественном и качественном выражении, можно показать динамику изменения основных показателей (критериев достижения цели) в результате реализации социальной программы.

10) *Оценка эффективности социальной программы.* В данном разделе дается характеристика системы критериев, показателей и индикаторов социальной и экономической оценки эффективности. Критерии, показатели и индикаторы, характеризующие уровень выполнения социальной программы, должны быть доступными и проверяемыми, кроме того, они должны быть необходимыми и в то же время достаточными для объективной оценки результатов социальной программы.

Заключительные положения паспорта социальной программы.

Паспорта социальных программ должны быть утверждены в течение одного месяца после принятия закона о региональном бюджете или решения о местном бюджете на соответствующий финансовый год. В противном случае содержание социального паспорта может потребовать внесения соответствующих изменений и дополнений, в полной мере соответствующих сложившейся в рамках реализации социальной программы ситуации. Эти изменения могут иметь как незначительный, так существенный характер. Это последнее обстоя-

тельство может обозначить необходимость значительной доработки содержания социальной программы либо ее полную переработку.

Изменения или дополнения в утвержденный паспорт социальной программы вносятся при наличии положительного заключения соответствующей бюджетной комиссии на федеральном, региональном или муниципальном уровнях, если предлагаемые изменения или дополнения предполагают изменение целей, задач, плана мероприятий, ожидаемых результатов выполнения социальной программы.

Контрольные вопросы:

1. Дайте общую характеристику социального паспорта.
2. Раскройте порядок составления социального паспорта.
3. Расскажите заключительные положения социальной программы.

Тема 15. ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Целевые программы являются одним из важнейших средств реализации структурной политики государства, активного воздействия на его социально-экономическое развитие и должны быть сосредоточены на реализации крупномасштабных, наиболее важных для государства инвестиционных и научно-технических проектов, направленных на решение системных проблем, входящих в сферу компетенции федеральных органов исполнительной власти.

Федеральные целевые программы и межгосударственные целевые программы, в осуществлении которых участвует Российская Федерация (далее – целевые программы), представляют собой увязанный по задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных проблем в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития Российской Федерации.

Целевая программа может включать в себя несколько подпрограмм, направленных на решение конкретных задач в рамках программы. Деление целевой программы на подпрограммы осуществляется исходя из масштабности и сложности решаемых проблем, а также необходимости рациональной организации их решения.

Целевая программа состоит из следующих разделов:

- 1) характеристика проблемы, на решение которой направлена целевая программа;
- 2) основные цели и задачи целевой программы с указанием сроков и этапов ее реализации, а также целевых индикаторов и показателей;
- 3) перечень программных мероприятий;
- 4) обоснование ресурсного обеспечения целевой программы;
- 5) механизм реализации целевой программы, включающий в себя механизм управления программой и механизм взаимодействия государственных заказчиков;
- 6) оценка социально-экономической и экологической эффективности це-

левой программы.

К содержанию разделов целевой программы предъявляются следующие требования.

Первый раздел целевой программы должен содержать развернутую постановку проблемы, включая анализ причин ее возникновения, обоснование ее связи с национальными приоритетами социально-экономического развития, целесообразности программного решения проблемы на федеральном уровне. Раздел также должен содержать обоснование необходимости решения проблемы программно-целевым методом и анализ различных вариантов этого решения, а также описание основных рисков, связанных с программно-целевым методом решения проблемы.

Второй раздел целевой программы должен содержать развернутые формулировки целей и задач программы с указанием целевых индикаторов и показателей.

Требования, предъявляемые к целям программы:

специфичность (цели должны соответствовать компетенции государственных заказчиков целевой программы);

достижимость (цели должны быть потенциально достижимы);

измеряемость (должна существовать возможность проверки достижения целей);

привязка к временному графику (должны быть установлены срок достижения цели и этапы реализации целевой программы с определением соответствующих целей).

Раздел должен содержать обоснование необходимости решения поставленных задач для достижения сформулированных целей программы и обоснование сроков решения задач и реализации программы с описанием основных этапов реализации и указанием прогнозируемых значений целевых индикаторов и показателей для каждого этапа, а также условия досрочного прекращения реализации целевой программы.

Третий раздел целевой программы должен содержать перечень мероприятий, которые предлагается реализовать для решения задач целевой программы и достижения поставленных целей, а также информацию о необходимых для реализации каждого мероприятия ресурсах (с указанием статей расходов и источников финансирования) и сроках. Программные мероприятия должны быть увязаны по срокам и ресурсам и обеспечивать решение задач целевой программы.

Программные мероприятия должны предусматривать комплекс мер по предотвращению негативных последствий, которые могут возникнуть при их реализации.

В отдельных случаях для достижения целей программы, внесения изменений в нормативные правовые акты целевая программа может содержать приложение с планом подготовки и принятия необходимых нормативных правовых актов.

Четвертый раздел целевой программы должен содержать обоснование ресурсного обеспечения, необходимого для реализации программы, а также

сроков и источников финансирования. Кроме того, раздел должен включать в себя обоснование возможности привлечения (помимо средств федерального бюджета) внебюджетных средств и средств бюджетов субъектов Российской Федерации для реализации программных мероприятий и описание механизмов привлечения этих средств.

Пятый раздел целевой программы должен соответствовать требованиям, изложенным в разделе VII Постановления Правительства РФ от 25.12.2004 N 842 "О внесении изменений в порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация".

Шестой раздел целевой программы должен содержать описание социальных, экономических и экологических последствий, которые могут возникнуть при реализации программы, общую оценку вклада целевой программы в экономическое развитие, а также оценку эффективности расходования бюджетных средств. Оценка эффективности осуществляется по годам или этапам в течение всего срока реализации целевой программы, а при необходимости и после ее реализации. Методика оценки эффективности целевой программы разрабатывается государственными заказчиками (государственными заказчиками-координаторами) с учетом специфики программы и должна служить приложением к тексту программы.

Целевая программа также содержит *паспорт* федеральной (межгосударственной) целевой программы. Содержание Паспорта должно исходить из заявки и суммы расходов, утвержденной в государственном бюджете по данной программе на соответствующий финансовый год. Паспорт разрабатывается администраторами социальных программ ежегодно. По каждой социальной программе, предусмотренной в федеральном бюджете на соответствующий финансовый год. Паспорта социальных программ одного администратора социальных программ могут утверждаться одним постановлением Правительства РФ.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение и характеристику федеральной целевой социальной программы.
2. Раскройте содержание основных разделов социальной программы.
3. Опишите паспорт федеральной целевой социальной программы.

РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Тема 1. СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ.

Проект – совокупность действий, исполнителей и средств по выработке определенных целей и их достижений. Проект – некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта. Проект – отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости, качеству достигаемых результатов. Проект – предприятие, намерение, которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности. *Проект* – намерение (план) об изменениях, нововведениях, имеющих *общие признаки*:

- изменения как основное содержание проекта;
- неповторимость, уникальность;
- новизна;
- комплексность;
- разграничение;
- основное содержание (суть);
- цель, ограниченная во времени;
- продолжительность осуществления (жизненный цикл проекта);
- условия финансирования (бюджет);
- требования ресурсов (людских, материальных, технических, иных);
- правовое и организационное обеспечение.

Признаки проекта. Анализируя определения проекта можно выделить следующие основные признаки проекта: 1) признак изменений, как основного содержания проекта; 2) признак ограниченной во времени цели; 3) признак временной ограниченности продолжительности проекта; 4) признак относящегося к проекту бюджета; 5) признак ограниченности требуемых ресурсов; 6) признак неповторимости; 7) признак новизны; 8) признак комплексности; 9) правового и организационного обеспечения; 10) признак разграничения.

На основе анализа определений и признаков «проекта» можно сформулировать общее определение этого понятия, которое удовлетворяет всем основным признакам и не противоречит ни одному из приведенных определений. Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Включение в определение «отдельной системы» указывает не только на целостность проекта и его разграниченность с другими предприятиями, но и подчеркивает единственность проекта, а значит – его неповторимость и признаки новизны.

Классификация проектов. Выделяют классы проектов (в зависимости от состава и структуры проекта): монопроект (отдельный проект); мультипроект (комплексный проект, состоящий из монопроектов и предполагающий многократное управление); мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающий в свой состав ряд моно- и – мульт-

типроектв).

В зависимости от масштаба (размер проекта, количество участников, степень влияния на внешний мир): 1) мелкие; 2) средние; 3) крупные. По этому же основанию выделяются проекты: 1) международные; 2) межгосударственные; 3) национальные; 4) региональные; 5) отраслевые; 6) межотраслевые; 7) корпоративные; 8) ведомственные; 9) проекты одного предприятия.

В зависимости от сложности выделяются проекты: 1) простые; 2) сложные; 3) очень сложные.

В зависимости от сферы осуществления проекта: 1) технические; 2) организационные; 3) экономические; 4) социальные; 5) смешанные.

По характеру предметной области проекты делятся на: 1) инвестиционные; 2) инновационные; 3) проекты исследования и развития; 4) учебно-образовательные проекты; 5) комбинированные проекты.

По форме проекты делятся на: 1) государственные; 2) частные; 3) индивидуальные; 4) совместные; 5) иностранные.

По длительности проекты подразделяются на: 1) краткосрочные – 1 год; 2) среднесрочные – 5 лет; 3) долгосрочные – более 5 лет.

Все виды проектов классифицируются по трем признакам, каждый из которых дает представление об определенной грани, или стороне, проекта.

Социальный проект понимается как система: сформулированных проектных целей; создаваемых для этих целей социальных учреждений, физических объектов, систем социальной защиты; разрабатываемых и утверждаемых соответствующих документов — программ, планов, расчетов, смет и др.; рассчитываемых необходимых ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, временных; комплекс управленческих решений, мероприятий (мер) по достижению целей.

Социальный проект – реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий социальных потрясений – все это социальные проекты, имеющие свою специфику:

1) цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена; 2) продолжительность проекта зависит от вероятностных факторов или только намечается и подлежит уточнению; 3) расходы на проект зависят от бюджетных ассигнований; 4) средства на проект выделяются по мере необходимости в рамках возможного.

Социальный проект предназначается для отражения будущего желаемого состояния системы, возникающего вследствие определенных действий людей, при наличии определенных финансовых, трудовых, материальных и других ресурсов, в том числе интеллектуальных, познавательных, ценностных.

Окружение проекта. Осуществление проекта происходит в окружении некоторой динамической системы, которая оказывает на его выполнение определенное воздействие. Если проект реализуется конкретной организацией, то окружение проекта условно можно разделить на внутреннее и внешнее. При этом во внешнем окружении можно выделить: ближнее окружение (деловое

или партнерское); дальнейшее окружение (фоновое, включающее политические, социально-экономические и технологические факторы).

Факторы окружения проекта должны быть проанализированы и выделены те из них, которые будут оказывать на реализацию проекта заметное влияние. К наиболее существенным факторам внутреннего окружения относятся: 1) стиль руководства проектом, который определяет психологический климат и атмосферу в команде проекта, влияет на ее творческую активность, работоспособность и дисциплину; 2) специфическая организация проекта, определяющая взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей; 3) участники проекта – реализующие свои цели и оказывающие влияние на проект в соответствии со своими интересами, компетентностью, вовлеченностью; 4) команда проекта; 5) методы коммуникации и т.д.

Контрольные вопросы:

1. Понятие «проект».
2. Основные признаки социальных проектов.
3. Классификация проектов.
4. Социальные проекты.
5. Окружение проекта.

Тема 2. ПРОЦЕДУРА РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ.

Для любого вида проекта характерен жизненный цикл, т.е. период времени с момента его появления до окончания практической реализации. Жизненный цикл проекта можно разделить на фазы, представляющие собой определенные микроциклы: замысел; анализ; проблемы; разработка концепции; разработка проекта; оценка результатов; подведение итогов. Для визуализации жизненного цикла проекта составляют график, в котором можно увидеть динамику процессов социального проектирования.

Кривая «время – усилие» (жизненный цикл проекта) имеет характерные участки для каждой фазы; монотонное возрастание "усилий" на начальной стадии, стремление к выравниванию на фазе разработки, крутой подъем до пика на фазе реализации и резкий спуск к нулю на заключительной фазе.

Руководитель проекта - юридическое лицо, которому делегированы полномочия по планированию, контролю и координации работ на всех участках проекта.

Команда проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на время осуществления проекта.

Координатор проекта - лицо, которое несет ответственность за руководство и координацию работ по всем организационным и методологическим аспектам проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

Жизненный цикл проекта включает следующие фазы: 1) определение целей; 2) проектирование; 3) реализацию проекта; 4) эксплуатацию проекта.

Всемирный банк рекомендует стандартное деление любого проекта на фазы: 1) преинвестиционная; 2) инвестиционная; 3) эксплуатационная.

Принимая во внимание мировой опыт создания и осуществления проек-

тов, а также учитывая все положительные моменты советского опыта, исходя из самого широкого представления о сущности проекта, жизненный цикл его можно представить 4 –мя фазами: 1) предпроектная фаза; 2) прединвестиционная фаза; 3) инвестиционная фаза; 4) фаза эксплуатации.

Методы разработки проекта. Выделяется два метода разработки проектов: 1) программно-целевой; 2) проектный метод.

Программно-целевой метод предусматривает наиболее тщательную разработку самой Программы осуществления проекта, а именно:

- исследование проблемы, анализ и оценка результатов исследования;
- выбор стратегии;
- разработка концепции Программы;
- разработка мероприятий;
- выбор методов и средств реализации Программы;
- определение порядка финансирования проекта;
- планирование необходимых результатов;
- определение критериев оценки (качественной и количественной) результатов Программы (анализ Программы);
- утверждение Программы.

Практика реализации таких программ показывает, что основным недостатком является отсутствие системы управления при реализации программы. В связи, с чем появляется возможность бесконтрольно использовать средства, выделенные на осуществление программы и использовать их не по назначению. Такие программы не имеют менеджера (управляющего), команды или группы исполнителей, отвечающих за ее реализацию. Все это может привести к невыполнению программы и ее обязательной корректировке.

Проектный метод – предполагает кроме вышеперечисленных мероприятий следующие:

- 1) формирование команды исполнителей с определенными полномочиями и ответственностью;
- 2) наличие руководителя проекта со всеми полномочиями и ответственностью за создание, осуществление и завершение проекта с определенным бюджетом, качеством и продолжительностью;
- 3) организация и планирование как проекта, так и его ресурсного обеспечения на основе нормативных и правовых актов.

Выделяют *три периода разработки проекта*:

- 1) период собственно разработки проекта (инициация, анализ и определение проблем, цели и задачи, структура проекта, сроки и продолжительность проекта);
- 2) период организационного управления проектом (организационная структура команды проекта, планы, информационное обеспечение проекта, ресурсное обеспечение проекта, правовое обеспечение);
- 3) период функционального управления (управление контрактами, персоналом, рисками, качеством, др.; маркетинг проекта, послепроектное обслуживание).

Кроме этого выделяются этапы управления процессом создания и про-

цессом осуществления проекта.

Основные положения разработки проекта.

Выполнение (реализация) социального проекта требует определенной совокупности работ, которые делятся на основные и обеспечивающие.

К основным работам относятся: предпроектный анализ; определение главной (главных) цели (целей); планирование социального проекта; разработка социального проекта, результатом которой являются документы, решения, сметы и т.д.; принятие и утверждение социального проекта; его выполнение (реализация) и внесение по ходу необходимых коррективов; подведение итогов выполнения проекта.

Рассмотрим каждую стадию.

Предпроектный анализ включает изучение (исследование, анализ, диагностику) соответствующей социальной проблемы, решение которой предполагается осуществить в «проектном» варианте, например с помощью разработки и реализации какой-то программы. Результаты анализа находят выражение в виде описания ситуации, характеристики условий, социальной «фотографии», паспорта и др. Главная цель определяется на основе предпроектного анализа и отражается в формулировке цели (целей).

Планирование социального проекта состоит в определении конкретных разработчиков с установлением заданий и сроков предстоящей разработки проекта. Разработка социального проекта состоит в определении перечня мер (мероприятий) и ответственных исполнителей, производстве необходимых расчетов по ресурсам, заключении договоров на выполнение работ, поставку материалов, оборудования и др. Результатом разработки являются, например, конкретная социальная программа или план, а также соответствующие расчеты на календарные периоды.

Принятие и утверждение социального проекта происходит по специальной процедуре с фиксацией в официальном документе. Выполнение социального проекта, как правило, обеспечивается существующей структурой. При необходимости могут создаваться специальные управленческие структуры, подразделения, звенья (должности). С учетом каких-либо значимых факторов в проект «по ходу» могут вноситься коррективы в сторону его расширения или «ужимания».

Подведение итогов выполнения социального проекта основывается на учете отчетной и контрольной информации и отражается в соответствующем документе, закрывающем данный проект. Работы, обеспечивающие социальный проект, группируются по следующим видам: информационные, аналитические, экспертные, организационные, координационные, правовые, финансовые, кадровые, мотивационные, материально-технические, снабженческие, коммерческие, учебно-обучающие, прогнозные, пропагандистские.

Важное условие в обеспечивающей организационно-управленческой работе — назначение руководителя реализуемого социального проекта, который наделяется полномочиями, обязанностями и правами. Руководитель проекта может наделяться правом формирования «своей команды» (временного коллектива), выполняющей обеспечивающие работы.

К основным положениям процедуры разработки проекта относятся также: 1) инициация проекта; 2) актуальность проекта и описание проблемы; 3) цели и задачи проекта; 4) структура проекта; 5) фазы, стадии и этапы проекта; 6) участники и команда проекта; 7) анализ проекта.

Инициация – от слова инициатива – это побуждение к самостоятельным, активным, новым формам деятельности или способность к руководящей роли в каких-либо действиях. Проект может быть создан по инициативе руководителя организации или ее сотрудниками. Вторая форма инициации проекта, когда проект разрабатывается и реализуется по инициативе организаций или учреждений в различных областях деятельности, которые объявляют и проводят открытые и закрытые конкурсы и торги и обеспечивают финансирование проекта за свой счет или за счет финансовой поддержки правительственных и неправительственных учреждений, внебюджетных фондов, частных лиц. К таким организациям принадлежат: фонды, НКО, фирмы и т.д. В этом случае создание и осуществление проектов осуществляется по требованию учредителей конкурсов или финансирующих организаций, частных лиц – т.е. заказчиков.

Актуальность проекта – это степень его важности в данный момент, для решения данной проблемы, задачи. Проблема в проекте – сложная практическая или теоретическая задача, не имеющая решения в данный период, или для решения которой не существует общепринятых методов.

Цель проекта – идеальное, мысленное предвосхищение результатов деятельности. Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. В этом случае под задачей понимается желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или параметром этого результата.

Процесс определения целей проекта рассматривается как творческий и предполагает последовательное выполнение следующих процедур: 1) определение указателей цели; 2) определение возможных целей проекта; 3) описание целей проекта.

Структура проекта – это его строение, состоящее из совокупности элементов, процедур, процессов или работ взаимосвязанных между собой, используемых для выявления содержания проекта, организации его реализации и осуществления надзора за выполнением. Структура проектов различна у разных классов проекта. Для социальных и экономических она содержит 3 фазы: 1) фаза разработки; 2) фаза реализации; 3) фаза завершения. Любой проект проходит в своем развитии определенные стадии от состояния, когда проекта еще нет, до состояния когда его уже нет. Этот промежуток времени между моментами начала и окончания проекта называется жизненным циклом проекта.

Началом проекта можно считать: момент рождения идеи проекта; принятие решения об осуществлении проекта органами и лицом, способным это сделать; момент выделения денежных средств на выполнение проекта.

Окончанием проекта может быть: ввод объекта проекта в действие; достижение проектом заданных результатов; завершение процесса финансирования проекта; перевод исполнителей на другую работу; начало работ по внесе-

нию в проект изменений, которые не предполагались и существенно меняют его содержание и характер; вывод объектов из эксплуатации, т.е. ликвидация их.

Контрольные вопросы:

1. Основные методы разработки проектов: программно-целевой и проектный.
2. Актуальность проекта.
3. Описание проблем.
4. Цели и задачи проекта.
5. Основные положения проекта.

Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Быстрое изменение ситуации на протяжении жизненного цикла проекта подтверждает необходимость развития и применения специальных знаний, методов и средств управления проектами.

Управление проектами – управление изменениям; единство управленческих задач, организации техники и средств для реализации проекта.

Управление проектом (УП), или проектный менеджмент (РМ) – это наука и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта на основе применения современных методов и техники для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта

Чтобы достичь определенных целей, требуются ресурсы, которые необходимо обеспечить, скомбинировать, скоординировать и использовать.

Действия по обеспечению достижения целей обозначают словом «менеджмент» («управление»). С одной стороны, структура системы управления должна развиваться планомерно, с другой – необходимо организованно оформить процессы ее работы, коммуникаций и процедуры принятия решений как внутри системы, так и за ее пределами. Организация как система определяет рамки, внутри которых управление (как институт) может решать свои задачи (управление как функция).

Все выделенные признаки управления имеют силу для всех видов проектов, а также для проекта или программы.

Место и роль управления проектом.

Общая теория управления содержит знания, которые должен иметь каждый менеджер проекта.

Управление производством содержит специальные знания в конкретной сфере деятельности. Это то, что делает менеджера проекта специалистом в этой области.

Социально-психологические дисциплины помогают менеджеру проекта лучше выполнять свои функции.

Структурная модель областей знаний и компонентов основных процессов позволяет получить предварительное представление о современной концепции

УП.

Концепция УП может описываться с помощью таких основных структурных и функциональных компонентов, как:

- контекст управления проектом;
- процессы управления проектом;
- основные функции управления проектом;
- методы управления проектом; практика и эффективность управления проектом.

Управление проектом состоит из процессов по осуществлению проекта. Система управления проектом является разновидностью кибернетической системы, состоящей из объекта управления (проекта) и субъекта управления (команды управления проектом), связанных прямой и обратной связью, посредством которых и осуществляется управление.

В системе УП реализуются две группы процессов:

- проектно-ориентированные процессы, связанные с объектом УП или самим проектом; выполняются исполнителями работ проекта и направлены на достижение результатов проекта – создание нового продукта или услуги;
- процессы управления проектом, связанные с субъектом УП или командой управления проектом; они включают составление описаний мероприятий по планированию, организации и координации работ в проекте для обеспечения успешного завершения проекта.

Проектно-ориентированные процессы относятся преимущественно к производственным и технологическим. Они обычно определяются жизненным циклом проекта и зависят от сферы приложения, типа и вида проекта.

Основные проектно-ориентированные процессы по фазам жизненного цикла строительного проекта включают:

- разработку концепции проекта и его технико-экономическое обоснование;
- разработку проектно-сметной документации.

Процесс управления проектами состоит из определения:

- содержания работы (что?);
- времени работы (когда?);
- порядка работы (с кем? кому? сколько?)

Управление проектами включает в себя:

- организацию и мотивацию выполнения плановых задач;
- планирование «что», «кому», «когда», «сколько»;
- координацию, регулирование, диспетчеризацию хода работ;
- мониторинг, контроль.

Поэтапный подход к освоению и использованию возможностей управления проектом позволит начать их практическое применение без длительной подготовки и значительных затрат

Применять разнообразные методы УП без специальных технических и информационно-программных средств можно для мелких и средних проектов. Это повысит эффективность их осуществления без каких-либо серьезных дополнительных затрат.

Отдельные приемы или их различные сочетания могут успешно применяться для средних и больших непрестижных проектов, особенно на стадии их разработки и реализации, без создания специальной структуры для осуществления проекта, принимая необходимые организационные решения в рамках существующих. Это тоже принесет свои плоды без обременительных затрат.

А вот полный арсенал УП, включая команду проекта, нужно использовать в крупных, сложных и важных проектах, когда цена успеха проекта велика, а затраты на УП будут вполне оправданны. Такой дифференцированный поэтапный подход к освоению и использованию богатого арсенала возможностей УП позволит начать их практическое применение без длительной подготовки и значительных затрат большому кругу лиц, причастных к решению разнообразных проблем и вовлеченных в «проектную» деятельность в самом широком смысле слова. Это, безусловно, позволит повысить культуру управления и организации во всех сферах деятельности.

Формы управления проектом. Организационная форма – это организация взаимодействия и взаимоотношения между участниками проекта, которая определяется типом договора или гранта и распределением ответственности в нем. Существует большое разнообразие организационных форм управления проектом, в зависимости от того, кто выступает руководителем проекта, от принятого распределения функций между участниками проекта, а также от того, кто несет финансовую ответственность за принимаемые решения. В зависимости от того, как распределяются обязанности между участниками проекта, организационные формы можно разделить на 2 группы: 1) система расширенного управления; 2) система тотального управления.

Система расширенного управления – т.е. когда участниками проекта могут быть несколько фирм и организаций. Заказчик создает команду проекта, которая несет всю ответственность за выполнение договора, в пределах заданной стоимости, продолжительности и качества. «Организации-участники» - получают статус главных фирм, которые подчиняются руководителю проекта. При этой форме осуществляется следующая последовательность: 1) конкурсное проектирование; 2) заключение договора; 3) проектирование; 4) торги по реализации проекта; 5) заключение договора; 6) реализация проекта.

Тотальная система управления – в качестве руководителя выступает фирма или команда фирмы, которая ответственна одновременно и за создание и за реализацию проекта, на основе единого договора с заказчиком или клиентом. При этой форме реализуется следующая последовательность: 1) создание проекта; 2) конкурс; 3) заключение договора; 4) реализация проекта; 5) завершение проекта.

Виды организационных структур. Организационная структура управления проектом – это система распределения задач управления, функций принятия решений, прав и ответственности между звеньями органов управления, направленная на достижение поставленных целей.

Пирамидальная структура – основана на скалярном принципе, который предполагает, что объем полномочий и ответственности делегированный конкретному должностному лицу в линейной цепи подчиненных уменьшается

пропорционально его удалению от главного управляющего, т.е. скалярно. С уровнями организации связана градация ценностей и компетентности. Пирамидальная структура предполагает единоначалие, а также то, что управление и работа почти целиком опираются на отношения командования и подчинения. В этой структуре признаются только формальные отношения, она является традиционной, наиболее статична. Особое значение, имеет в армии и вооруженных силах.

Линейная – она состоит только из взаимоподчиненных органов, в виде иерархии. Каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Разделение системы управления происходит по производственному признаку, с учетом степени концентрации производства, технических особенностей и т.д. Эта структура формально определена, но наименее гибкая. Полнота власти на любом уровне не позволяет эффективно решать функциональные проблемы.

Штабная структура – она включает специальные подразделения при линейных руководителях. Эти подразделения не обладают правом принятия решений, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций силами штата специалистов.

Функциональная структура – при этой структуре линейные менеджеры освобождаются от выработки узкоспециальных решений; распределение обязанностей происходит в зависимости от выполняемых функций; каждый отдел специализируется на одной проблеме. Преимущества функциональной структуры: простота управления, четкое и ясное разделение обязанностей и их эффективное выполнение. Недостатки: инертность, отсутствие ориентации на нововведение, усложнение взаимосвязей, появление тенденции к разобщению.

Матричная структура – преимущества матричной структуры: ориентация на проектные цели и спрос, совмещение достоинств функциональной структуры и проблемной ориентации управления, возможность создания оперативных групп специалистов-экспертов, гибкое использование профессиональных кадров. Недостатки: отсутствие постоянных связей, устойчивых групп, сложность установления ответственности, слабая управляемость, необходимость постоянного надзора, частые конфликты между менеджерами функциональных подразделений и руководителями программ.

Проектная структура – создается специальная команда, работающая постоянно, а после завершения проекта распускается, при этом соответствующий персонал возвращается в свои подразделения. Для решения перспективных задач в фирмах, где используется проектный вид создаются специальные подразделения, занимающиеся исключительно вопросами стратегии, а руководители проектов обращают свое внимание только на управление конкретными проектами.

Выбор отдельной организационной структуры является большим искусством и оказывает влияние на стоимость выполнения договора и на конечные результаты проектов. Основными факторами, лежащими в основе выбора организационной структуры являются: 1) масштаб договора; 2) необходимый период выполнения; 3) опыт фирмы в области использования различных видов ор-

ганизационных структур; 4) уровень квалификации персонала; 5) общее число выполненных организацией проектов.

Контрольные вопросы:

1. Функциональное управление проектами.
2. Формы управления проектами.
3. Виды организационных структур.
4. Функции команды проекта.

Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Основные виды планов. Процесс планирования в проекте охватывает все фазы жизненного цикла, включая составление конкурсных предложений для участия в тендерах, заключение договоров на выполнение работ и завершение проекта.

Планирование проекта – это совокупность планов, создаваемых для управления персоналом исполнителей и достижения целей проекта в установленный промежуток времени, с определенным качеством и согласно бюджета.

План – это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в установленной последовательности и в установленное время. План представляет собой модель осуществления проекта. Основная цель планирования в проекте – обеспечение достижения цели проекта в рамках заданных ограничений, на основе предположений о возможной динамике развития проекта и вариантов будущих решений.

Процесс планирования проекта является постоянным: начинается с момента зарождения идеи и продолжается на протяжении всего жизненного цикла проекта. В процессе планирования проекта количество поступающей информации увеличивается, расширяются горизонты планирования и план находится в состоянии обновления. Кроме того появляется необходимость в составлении текущих планов, детализирующих и уточняющих основные положения первоначального плана.

Каждый проект имеет 4 фундаментальных уровня, на каждом из которых должен быть создан соответствующий план: 1) Интеграционный план – в нем определяется актуальность проекта, цель, задачи проекта, основные стадии его осуществления, рациональная продолжительность. 2) Стратегический план – определяет целевые этапы и основные вехи, характеризующиеся выполнением работ. Создание такого плана предполагает дифференцированный, функциональный подход с позиции специфических функций управления проектом. 3) Tактический – отличительной особенностью является то, что он составляется на определенный промежуток времени, и как правило, не охватывает весь жизненный цикл проекта. Tактический план должен создаваться на основе стратегического плана. 4) Tекущий план – устанавливает четкие границы между организациями-участниками или командой проекта в масштабах планируемого времени, уточняет продолжительность выполнения работ и т.д.

Tекущие планы созданные для выполнения комплекса работ согласно фазам, стадиям и этапам представляются в виде календарного плана.

Календарный план – это план работ, привязанный к календарным датам,

устанавливающий взаимосвязи и четкие границы между участниками работ. Календарный план включает – продолжительность и время начала и окончания каждой работы.

Различают 2 вида календарных планов: 1) Сводный – который отражает последовательность выполнения этапов проекта и составляется по укрупненным показателям. В нем устанавливается продолжительность выполнения работ, поставки оборудования и основных материалов, а также время выпуска 1-й услуги, продукции. 2) Детальный календарный план – формируется на основе сводных данных, путем декомпозиции комплекса работ. Детальный план составляется по видам работ и участникам.

Разновидностью текущих планов является – оперативный план. Он детализирует задания участникам или команде на месяц, неделю, сутки по комплексам и видам работ.

Модели отображения планов. Все виды планов могут различаться формами представления и моделями отображения. Формы представления: 1) линейные графики Гантта; 2) диаграммы; 3) логические сети; 4) комбинированные графики и т.д.

Для отображения календарных планов проектов широкую известность получила – сетевая модель. Отображение этих моделей может осуществляться 2-мя способами: 1) в масштабе событий; 2) в масштабе работ.

Бизнес-план. Когда возникает необходимость в итоговом, максимально компактном документе, который позволит менеджерам не только найти обоснованное решение, но и указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдать ожидания эффективности бизнес - проекта составляется бизнес-план. Он является главным документом для лиц, выдающих кредит и основным инструментом для исполнителей. От правильности составления этого документа зависит получение положительных оценок проекта и его жизнеспособность. Цель бизнес-плана – показать, каким образом, деньги инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. Т.е. инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как отдаст деньги на предлагаемый проект.

Бизнес-план – продукт управленческой деятельности, хотя используют его чаще всего инвесторы, деловые партнеры. В западных компаниях бизнес-план пережил эволюцию: в последние 10-15 лет он используется не только для привлечения инвестиций, но и для корпоративного планирования.

Фактически, бизнес-план – это инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании более точно установить вклад менеджеров в достижение целей компании.

Чтобы написать эффективный план, необходимо ответить на ряд вопросов. Вот они.

- **зачем?** Формулировка проблемы, целей и задач.
- **что будем делать?** Определение методов решения проблемы.
- **что получим в итоге?** Определение ожидаемых результатов.
- **как?** Выделение частей работы, определение степени важности.
- **когда?** Определение порядка и сроков выполнения.
- **где?** Определение мест подготовки и проведения.

- **при помощи чего?** Определение необходимых материальных ресурсов.
- **кто?** Определение исполнителей, формирование рабочих групп, распределение обязанностей.
- **как на это посмотрят другие?** Согласование плана с администрацией, другими группами.

На первые три вопроса вы уже ответили. Рассмотрим остальные.

КАК? Выделение частей работы, определение степени важности. Для подготовки плана необходимо разбить работу на части. Сделать это не так сложно. Выберите одну из задач и разделите работу на несколько этапов или направлений. Их, в свою очередь, разбейте на более мелкие. И так далее, пока у вас не появится список вполне конкретных дел. Критически оцените его, подумайте о других вариантах, скорректируйте. Прделайте то же самое со всеми задачами. Определите степень важности и сложности работ. Возможно, какие-то второстепенные дела в случае Нехватки сил и времени можно будет опустить. Другие же необходимо сделать в любом случае.

КОГДА? Определение порядка и сроков выполнения. Определите сроки выполнения этапов работы, затем конкретных дел и поручений. При определении сроков не забудьте, что есть виды работ, которые нельзя начать, пока не закончены предыдущие. Так, например, вы не можете начать репетировать, пока у вас не готов сценарий выступления (вывод - пишите сценарии заранее, а то не останется времени на репетиции).

В общем ясно, что делать для достижения цели. Но это еще не все. Следующие три вопроса посвящены определению **ресурсов**, необходимых для выполнения вашей работы.

ГДЕ? Определение мест подготовки и проведения. Обычно не возникает проблем с определением места, где будет проводиться дело. Подумайте о том, насколько выбранное вами место соответствует идеям и настроениям вашего дела. Например, проводить подвижные игры в маленьком помещении не только неудобно, но и опасно. А вот для теплого разговора по душам маленькая уютная комната подойдет намного больше, чем большой зал. Если в деле участвуют ребята с проблемами в передвижении, не стоит забираться на четвертый этаж.

Не забудьте и о том, где будет готовиться дело. Возможно, понадобится помещение для изготовления декораций, а также комната, где участники выступления могут переодеться и оставить свои вещи. Стоит подумать и о безопасности проведения дела и об обеспечении порядка, а также о том, пройдет ли коляска в дверной проем.

Выбранные вами помещения должны быть вовремя открыты. Заранее получите у администрации ключи или договоритесь о том, кто и когда откроет вам двери.

ПРИ ПОМОЩИ ЧЕГО? Определение необходимых материальных ресурсов. Определите, какое оборудование и материалы вам потребуются на каждом этапе работы. Составьте общий список. Вот здесь надо обратить особое внимание на мелочи. Отсутствие электроудлинителя может сделать невозможным использование магнитофона. Под рукой может не оказаться бумаги и ру-

чек для записей. Не забудьте про оформление и декорации, про обогреватель, если в помещении холодно, и про тент от дождя, если вы идете в лес.

Подумайте, как все это взять. Включите вашу фантазию. Если вы уже рисуете плакаты и объявления на старых обоях, то, возможно, придумаете еще что-нибудь в этом духе. Обратитесь за помощью к друзьям и взрослым. Возможно, что-то необходимо будет купить. (Поиск денег -отдельная тема. Кстати, подумайте и об этом.) Вам также придется позаботиться о сохранности оборудования (конечно, если это не воздушные шары) и его возвращении владельцам.

КТО? Определение исполнителей, формирование рабочих групп, распределение обязанностей. Конечно, проще всего все сделать самому. По крайней мере, не надо беспокоиться о том, как и когда другие участники сделают работу. Правда, существует не так много дел, с которыми можно справиться в одиночку, поэтому придется искать ответ и на этот вопрос.

Хорошо, если есть единомышленники. Если нет - ищите. Возможно, ими окажутся ваши одноклассники, друзья, родители, учителя. Не отказывайтесь ни от какой помощи. Если чей-то младший брат хочет сделать для вашего выступления летающего динозавра, пусть делает. Привлеките и тех, для кого вы готовите дело. Помните: иногда участие в подготовке концерта дает неизмеримо больше, чем, например, пассивное сидение в зале во время него.

После того как круг участников дела определен, разделите их на группы в соответствии с направлениями работы и определите задания для всех групп.

Распределяя работу, учитывайте интересы и способности каждого участника, личные симпатии и антипатии. Любая работа должна быть по силам ее исполнителю. Четко сформулируйте задания для каждого члена группы. Ответьте на все вопросы. Не забудьте объяснить, **зачем** необходима эта работа. Выполнять бессмысленную работу не любит никто, да и в случае изменения ситуации человек, знающий, какого результата необходимо добиться, скорректирует свои действия сам, а не побежит к вам с вопросами.

Определите ответственного на каждом участке работы. Персональная ответственность поможет человеку более серьезно отнестись к делу, а вы будете точно знать, с кого спрашивать в случае неудачи.

КАК НА ЭТО ПОСМОТРЯТ ДРУГИЕ? Согласование плана с администрацией, другими группами. Никто из нас не живет в вакууме. Вокруг нас люди со своими планами и потребностями, которые могут и не совпадать с нашими. Согласуйте свой план с администрацией, родителями, другими группами. Попробуйте учесть их советы и требования. Если готовящееся дело не должно стать сюрпризом, обсудите его и с ребятами. Сделайте это как можно раньше.

На все вопросы получены ответы. Что теперь? Соберите все воедино. Цель и задачи вы сформулировали, порядок выполнения работы удобно изображать в таблице. Итак, как выглядит ПЛАН ПРОЕКТИРОВАНИЯ:

Проблема - ...

Цель - ...

Задачи: ...

Методы выполнения (мероприятия, дела) - ...

Направление работы	Виды работ	Сроки выполнения	Место проведения мероприятий	Оборудование и материалы

В заключение одна мысль: «Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится». Это, конечно, в шутку. Но не забывайте о здравом смысле. Если начать писать «План похода в магазин», на это уйдет намного больше времени, чем на сам поход за покупками. А вот в случае проведения важного дела, в котором участвует много людей, план необходим.

Контрольные вопросы:

1. Понятие плана.
2. Основные виды планов.
3. Модели отображения планов.
4. Бизнес-план.

Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ И КОММУНИКАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА.

Осуществление проектов происходит на контрактной основе, используемой для привлечения отдельных специалистов, различных подрядных и субподрядных организаций и фирм как для выполнения работ и услуг, так и для закупок и поставок необходимого оборудования и материально-технических ресурсов.

Договор, соглашение, контракт. Договор, соглашение, контракт – юридическое соглашение между двумя или более сторонами, заключенное в соответствии с положениями закона, согласно которому одна сторона или несколько сторон получают право на совершение некоторых действий или запрещение третьим лицам совершать какие-либо действия.

Строительный подряд, подрядный договор – договор, по которому одна сторона, подрядчик, обязуется выполнить по заданию другой стороны, заказчика, определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

Договор является неотъемлемой частью торгов, его результатом. Структурно договор может быть условно разделен на 4 части: 1) преамбулу (вводная часть); 2) предмет договора; 3) дополнительные условия договора; 4) прочие условия договора. Договора и контракты формируются на контрактной фазе проекта, когда проводится заключение контрактов на проектирование, закупки и поставки ресурсов и услуг, подрядные работы и прочее. После стадии технико-экономического обоснования производится составление квалифицированных требований, являющихся основой для подготовки контрактов и проведения рабочего проектирования.

Отбор потенциальных исполнителей, поставщиков проекта производится, как правило, на основе выбора из нескольких претендентов, которые приглашаются для переговоров. На основании результатов торгов оформляется кон-

тракт с выбранной проектной организацией. Выбор и оформление отношений с подрядными организациями и фирмами – последний этап контрактной фазы проекта. Одновременно с заключением контракта с проектной фирмой аналогичные мероприятия осуществляются по привлечению подрядных строительных фирм, а также фирм – поставщиков оборудования и материалов.

Виды контрактов. Контракт с наценкой – тип контракта, когда заказчик соглашается на увеличение стоимости проекта в обмен на право иметь большую возможность контролировать проект и даже участвовать в управлении им. Контракт с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение – это контракт, обеспечивающий подрядчику (поставщику) возмещение допустимых затрат, а также фиксированное вознаграждение. Контракт с оплатой издержек плюс поощрительное вознаграждение – обеспечивает возмещение затрат в зависимости от базовых характеристик товаров, работ, услуг, а также заранее определенное вознаграждение за превышение таких характеристик. Контракт с оплатой затрат плюс процент от затрат – обеспечивает возмещение допустимых затрат в связи с предоставленными услугами плюс согласованный процент от затрат в качестве прибыли. Фиксированный ценовой контракт – контракт на одновременную общую сумму, при этом подрядчик (поставщик) обязывается поставлять продукцию или оказывать услуги по фиксированной цене. Контракт с фиксированной ценой – контракт, с твердой ценой, когда поставщик соглашается предоставить товары и услуги по фиксированной цене. Контракт с фиксированной суммой и условием стимуляции – контракт с фиксированной суммой с условием изменения прибыли и установления итоговой стоимости контракта по формуле основанной на отношении полной итоговой договорной суммы и полной целевой суммы.

Управление договорами, контрактами и коммуникациями в проекте. Функции управления контрактами и поставками в проекте включают выбор стратегии контрактной деятельности; информационно-рекламную работу; определение состава, номенклатуры и сроков работы привлекаемых по контракту субъектов; подготовку контрактных предложений; выбор контрагентов и поставщиков путем торгов, конкурсов, тендеров и др.; подготовку документации для заключения контрактов; контроль за ходом их выполнения; закрытие и расчет по завершённым контрактам.

Управление проектом в целом зависит от успешной организации взаимодействия всех участников проекта и обеспечения их потребности в информации для осуществления проекта.

Масштабы, сложность проекта, его среда, число участников и заинтересованных сторон порождают большое число взаимосвязей и потоков информации. Это и требует введения специальной функции управления проектом, содержанием которой являются разработка, организация и контроль процесса информационного обмена с помощью разнообразных средств для удовлетворения потребностей участников проекта. В эту функцию управления обычно включаются процессы сбора, передачи, сортировки, отображения и интерпретации информации, необходимой и достаточной для всех участников проекта и его среды. При этом различаются два типа информационного обмена: формальный

(путем использования информационных технологий (см. также модуль «Лидерство и практические навыки менеджера»)) и неформальный (путем межличностных контактов и различного рода собраний). Управление коммуникациями внутри проекта тесно связано с управлением персоналом.

Управление коммуникациями в проекте:

- планирование коммуникаций;
- распределение информации;
- подготовка отчетов;
- приемка проекта;
- администрирование и закрытие проекта

Осуществление проектов в условиях современной России, строящей новое общество и государственность и находящейся на пути к рынку, связано с интенсивными, динамическими изменениями и вызванным ими большим риском. Это относится к крупным долговременным инвестиционным проектам и программам. Причем для нетрадиционных сфер приложения опасность изменений и связанного с ними риска многократно увеличивается. УП традиционно понимается как управление изменениями (см. также модуль «Реструктуризация управления компанией»), хотя в современной России это определение должно быть значительно расширено. Здесь управление проектами — это управление изменениями в изменяющейся «родительской» организации под воздействием непрерывно изменяющейся окружающей ее внешней среды.

Контрольные вопросы:

1. Организация контрактной деятельности.
2. Структура контракта.
3. Взаимодействие и информационные связи в проекте.
4. Планирования коммуникаций.

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА.

Для осуществления проекта на протяжении его жизненного цикла привлекаются специалисты различной квалификации. Количество привлекаемого персонала в течение жизни проекта подвержено значительным колебаниям.

Функции управления человеческими ресурсами в проекте включают: определение потребности, численного и квалификационного состава персонала на все периоды осуществления проекта; поиск и отбор кандидатур, оформление приема на работу и увольнение; планирование и распределение работников по рабочим местам; организацию обучения и повышения квалификации; установление ответственности; создание условий и рабочей атмосферы для коллективной работы; предупреждение и разрешение конфликтов; установление оплаты труда и др.

Управление персоналом должно быть направлено на оптимальное использование трудовых ресурсов для достижения целей проекта.

Управление человеческими ресурсами в проекте:

- организационное планирование;
- подбор персонала;
- формирование и развитие команды проекта

Управление персоналом проекта включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы сделать использование людей, вовлеченных в проект, наиболее эффективным.

Основные принципы управления персоналом. Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом. Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать главные задачи системы управления персоналом в современных условиях: 1) определение общей стратегии формирования команды проекта; 2) планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами; 3) привлечение, отбор и оценка персонала; 4) повышение квалификации и переподготовка персонала команды; 5) система продвижения по службе; 6) управление заработной платой и затратами на персонал.

Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта.

Система управления персоналом проекта включает методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование. Взятые в своем единстве, эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом проекта, которая характеризуется следующими параметрами: 1) соответствие персонала целям и миссии проекта; 2) эффективность системы работы с персоналом; 3) избыточность или недостаточность персонала; 4) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и т.д.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей проекта. Эффективность использования каждого отдельного члена команды зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Под способностью выполнять соответствующие функции понимается наличие у специалиста необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, знаний, опыта, достаточной физической силы и выносливости, интеллектуальных возможностей, общей культуры.

Специфика команды проекта как человеческого ресурса.

Организация эффективной деятельности персонала является основной заботой управления персоналом проекта и, соответственно, менеджера по персоналу в составе команды проекта. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе особенности персонала. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: 1) в управлении человеческими ресурсами приоритет отдается психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности; 2) реакция людей на управление активная и эмоционально-осмысленная, а не пассивно-механическая; 3) человеческие ресурсы способны к постоянному развитию; 4) процесс взаимодействия между организацией и человеческим ресурсом является двусторонним; 5) деятельность человеческого

ресурса отличается осознанностью, целеполаганием, требованиями мотивации и самореализации; 6) эффективность применения человеческого ресурса при неправильном использовании падает быстрее, чем в случае с другими видами ресурсов; 7) вложение в человеческий ресурс дают больший эффект, чем в другие виды ресурсов.

Кадровое планирование команды. После разработки стратегии формирования команды проекта осуществляется кадровое планирование, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы: 1) сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется; 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить использование излишнего персонала; 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями, внутренней мотивацией; 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала; 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности проекта в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план реализации проекта, поэтапность разворачивания работ), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала. При этом важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих: 1) разработку программы мероприятий по привлечению персонала; 2) разработку или адаптацию методов оценки кандидатов; 3) расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; 4) реализацию оценочных мероприятий; 5) разработку программ развития персонала; 6) оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Мотивация – это процесс, по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т.д.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т.п.).

Контрольные вопросы:

1. Понятие «управление персоналом».
2. Команда проекта и ее эффективность.
3. Функциональные роли.
4. Мотивация и стимулирование персонала.

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ.

Время является одним из определяющих факторов в оценке успеха проекта. Будучи основным ресурсом проекта, оно требует особого внимания, поскольку потерянное время не может быть восполнено.

Функция управления временем включает определение характера работ и их продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей, важнейших (контрольных) событий и каждой из выполняемых работ; минимизацию (оптимизацию) временных характеристик; разумное использование резервов времени; контроль за развитием проекта по временным характеристикам; прогнозирование сроков завершения работ, этапов и проекта в целом; принятие решений по ликвидации нежелательных временных, отклонений. Функция управления временем осуществляется путем анализа сроков выполнения проекта и его частей, календарного планирования работ, контроля графиков работ, их актуализации и корректировки.

Управление временем проекта включает в себя определение продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей, важнейших (контрольных) событий и каждой из выполняемых работ, оптимизацию временных характеристик и т.д. Т.е. процессы, гарантирующие своевременность выполнения проекта.

Эффективное управление временем связано с достижением результатов деятельности. Схема деятельности с ориентацией на результат является важным инструментом осуществления управления по результатам. Схема деятельности с ориентацией на результат отличается от традиционной – с ориентацией на задание. Она охватывает годичный отрезок времени и составляется на каждый отчетный период путем установки новых целей. Схема связана со всеми стадиями управления по результатам.

Это часть процесса определения результатов – она используется постоянно в процессе контроля за результатами, при котором дается оценка результатам деятельности в истекшем отчетном периоде и ставятся новые конечные цели деятельности. Важнейшим звеном схемы с точки зрения управления индивидуальной работой и использованием времени является определение ключевых результатов деятельности в предстоящем отчетном периоде. Ключевые результаты определяются индивидуально, в порядке их значимости и с оценкой их взаимного влияния. На основе ключевых результатов составляется личный план деятельности и календарный план работы на предстоящий год (годовое распределение времени).

На основе годового плана работы время распределяется ежемесячно и по-недельно на ближайшие месяцы и недели, а в рамках недели составляется точ-

ный план на каждый рабочий день. В ходе осуществления деятельности в определенных временных интервалах производится контроль полученных результатов и использования времени. На основе этих оценок составляется план повышения эффективности работы и использования времени как в краткосрочной перспективе, так и в течение года. Кроме того, в системе управления собственной деятельностью и использованием времени рекомендуется проводить по крайней мере один раз в год анализ использования времени на основе 2-3-недельного периода.

Для каждого ключевого результата четко определяются цели, необходимое время для их достижения и методы контроля за этим процессом. Происходят большие потери времени по причине того, что цели проекта либо не существуют, либо не четко сформулированы или недостижимы. Цели определяют направление развития проекта и выполнение работ. Четко и ясно заданные цели становятся стандартом, используемым для проработки индивидуальных целей и работ по их достижению.

Цели по ключевым результатам могут быть количественными, качественными и привязанными ко времени. Их нужно сравнивать с текущей ситуацией, если таковая существует для данной цели. Затем в плане деятельности определяются моменты контроля процесса достижения целей, по чьей инициативе он осуществляется и в какой форме производится. При этом необходимо основное внимание уделять именно осуществлению поставленных целей, а не отдельным мероприятиям. Значение бюджета времени заключается в том, что он характеризует время, необходимое для достижения ключевых результатов. Бюджет времени обычно составляется в процентном выражении и показывает, какая часть общего времени уходит на мероприятия по достижению каждого ключевого результата. Иногда он составляется не в процентах, а в днях или неделях. При этом, оценивая его количественно, не нужно стремиться к более чем 5% -ной точности.

Управление стоимостью проекта.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта. Для строительных проектов определяется стоимость строительства, которая представляет собой часть стоимости проекта, в которую входят денежные средства, необходимые для капитального строительства.

В рыночной экономике фактор стоимости становится определяющим в осуществлении проекта и оценке его результатов. Поэтому стоимость является одним из основных объектов при управлении проектами.

Управление стоимостью – соблюдение бюджетных рамок проекта и получение предусмотренного финансового результата от его осуществления.

Функция управления стоимостью включает планирование ресурсов, предварительную оценку расходов, связанных с проектом, определение сметы расходов, денежных потоков, прогнозирование доходов и прибылей, контроль расходования и поступления денежных средств и принятие решений в случае превышения расходов и других отклонений от финансовых планов.

Главной задачей управления стоимостью является соблюдение бюджет-

ных рамок проекта и получение предусмотренной прибыли от его осуществления.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета. Управление стоимостью проекта включает в себя следующие процессы: 1) оценку стоимости проекта; 2) бюджетирование проекта, т.е. установление целевых показателей затрат на реализацию проекта; 3) контроль стоимости проекта, постоянной оценки фактических затрат, сравнивая с ранее запланированными в бюджете и выработки мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта, является бюджет. Бюджетом называется директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит затратная его составляющая, которую принято называть сметой проекта.

Смета проекта – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта), обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен. Одним из способов, позволяющих управлять затратами проекта, является использование структуры счетов затрат (планов счетов). Для выполнения работ требуются ресурсы, которые могут выражаться как в труде рабочих, материалах, оборудовании, так и в виде позиций денежных затрат, когда нет необходимости или возможности знать, какие конкретно ресурсы их составляют. На стадии формирования бюджета работы все ресурсы, привлекаемые для ее выполнения, списываются на различные статьи затрат. Так как структура счетов затрат разрабатывается по принципам декомпозиции, то путем агрегирования информации со счетов нижних уровней структуры можно получить данные о затратах на требуемом уровне детализации, вплоть до верхнего, характеризующего бюджет проекта. При выполнении работ проекта фактическая информация о затратах также учитывается на соответствующих счетах затрат, что позволяет на соответствующих уровнях детализации проводить сравнение запланированных затрат (бюджетных) с фактическими.

Контрольные вопросы:

1. Управление временем.
2. Экономический и финансовый анализ проекта.
3. Источники и методы финансирования.
4. Смета и бюджет проекта.
5. Контроль расходования средств.

Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ.

Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например – ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, т.е. со случайным изменением условий экономиче-

ской деятельности, неблагоприятными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия.

Риск в контексте проекта (риск проекта) рассматривается как воздействие на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта.

Риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект; вероятностью наступления таких событий; оценкой ущерба, нанесенного проекту такими событиями.

Вероятность рисков – вероятность того, что в результате принятия решения произойдут потери для предпринимательской фирмы, т.е. вероятность нежелательного исхода.

Существует два метода определения вероятности нежелательных событий: объективный и субъективный. Объективный метод основан на вычислении частоты, с которой тот или иной результат был получен в аналогичных условиях. Субъективная вероятность является предположением относительно определенного результата. Этот метод основан на суждении и личном опыте предпринимателя. Измерение рисков – определение вероятности наступления рискованного события. Таким образом, риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом возможно три экономических результата : 1) отрицательный, т.е. ущерб, убыток, проигрыш; 2) положительный, т.е. выгода, прибыль, выигрыш; 3) нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Управление рисками.

Управление риском - поиск путей решения по преодолению случайностей, противодействий и эффективно научиться управлять причинами неопределенности; это искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределение возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Управление рисками – совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий. Управление рисками является подсистемой управления проектом.

Управление риском — это искусство и формальные методы прогнозирования, анализа, оценки, предупреждения возникновения рискованных событий; принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Риску подвержены в той или иной мере все проекты и большинство аспектов проекта, такие, как: финансовый; технический; организационный (связанный с возможными нарушениями сроков); социально-политический и др.

Управление риском применяется в тех случаях, когда степень риска в проекте достаточно высока.

Методы управления рисками:

1) выявление и идентификация предполагаемых рисков – систематиче-

ское определение и классификация событий, которые могут отрицательно повлиять на проект, т.е. по сути, классификация рисков;

2) классификация рисков – качественное описание рисков по различным признакам;

3) анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий. На первом этапе производится выявление соответствующих факторов и оценка их значимости.

3) Оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков. Следует различать качественную и количественную оценку риска. Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача – определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении определенного вида деятельности.

Количественная оценка рисков определяется через: 1) вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения; 2) произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что это ущерб произойдет. Методы оценки рисков включают в себя следующее: 1) количественная оценка рисков с помощью методов математической статистики; 2) методы экспертной оценки рисков; 3) методы имитационного моделирования рисков и т.д.

Современная концепция управления качеством. Качество – это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Принято различать 4 ключевых аспекта качества:

1. Качество, обусловленное соответствием рыночным потребностям и ожиданиям. Этот аспект качества достигается благодаря эффективному определению и актуализации потребностей и ожиданий потребителя в целях их удовлетворения и точному анализу возможностей рынка.

2. Качество разработки и планирования проекта. Вторым аспектом является качество, достигаемое благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции.

3. Качество выполнения работ по проекту в соответствии с плановой документацией. Третьим аспектом является качество, обеспечиваемое благодаря поддержанию соответствия реализации проекта его плану и обеспечению разработанных характеристик продукции проекта и самого проекта и произведенных ценностей для потребителей и других заинтересованных лиц.

4. Качество материально-технического обеспечения проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

Управление качеством - т.е. контроль за качеством проектных, организационных и управленческих решений, качеством материалов, оборудования, сырья, используемого в проекте, качеством выполняемой работы, а также результатов проекта.

Управление качеством реализуется через установление требований и

стандартов к качеству результатов проекта, планирование качества, обеспечение выполнения требований к качеству в процессе реализации проекта через систему контроля и поддержки качества.

Современная концепция менеджмента качества имеет в своей основе следующие основополагающие принципы: 1) качество – неотъемлемый элемент проекта в целом; 2) качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель; 3) ответственность за качество должна быть адресной; 4) для реального повышения качества нужны новые технологии; 5) повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия; 6) контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат; 7) политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления качеством Total Quality Management (далее - TQM). Основные положения TQM можно выразить следующими тезисами: 1) роль руководства; 2) основное внимание – клиентам; 3) стратегическое планирование; 4) вовлечение все сотрудников; 5) подготовка персонала; 6) награды и признание; 7) разработка продукции и услуг; 8) управление процессом; 9) качество поставщиков; 10) информационная система; 11) лучший опыт; 12) оценка эффективности работы системы управления качеством.

Контрольные вопросы:

1. Управление риском.
2. Риск и неопределенность.
3. Управление качеством.
4. Система стандартизации и сертификации качества.

Тема 9. ЗАВЕРШЕНИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.

Закрытие контракта. Основными этапами закрытия контракта являются: 1) проверка финансовой отчетности; 2) паспортизация; 3) выявление невыполненных обязательств; 4) завершение невыполненных обязательств; 5) гарантийное обслуживание и окончательные расчеты. Проверка финансовой отчетности включает в себя проверку финансовой отчетности заказчика и подрядчика. Проверка финансовой отчетности заказчика включает: 1) проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ; 2) согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами; 3) проверку наличия документации по изменениям; 4) контроль суммы удержаний, произведенных заказчиком.

Проверка финансовой отчетности исполнителя включает: 1) проверку платежей поставщикам и субподрядчикам; 2) соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков; 3) поиск просроченных платежей поставщику; 4) подтверждение соответствующих удержаний. Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту. Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта и заключается в регистрации заказчиком ранее представленной ему документации. При правильном управлении ин-

вестиционным процессом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не только на этапе закрытия контракта. Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта, однако их выявление должно осуществляться постоянно в течение всего времени выполнения контракта.

В результате проверки устанавливаются: 1) объемы работ, не требующих дополнительных усилий и готовых к закрытию; 2) объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.

На этапе завершения невыполненных обязательств предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. В случае если эти усилия дорогостоящи и длительны, руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны в отношении некоторых требований или путем уплаты штрафа. Если работа своевременно не выполнена, то должен рассматриваться вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком, и до его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему, т.е. выпиской счета для осуществления окончательного платежа.

Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР. Если в процессе сдачи объекта в эксплуатацию обнаружены дефекты, оплата выполненных подрядных работ производится за вычетом «гарантийного резерва». Данный резерв создается подрядчиком до начала строительства и возвращается ему при отсутствии строительных дефектов.

Как правило, в контрактах предусматриваются штрафные санкции за нарушение сроков строительства. Если объект не закончен к установленному времени, заказчик предъявляет подрядчику требование об уплате неустойки. Специально оговоренные условия позволяют заказчику предъявить подрядчику счет на ликвидацию ущерба за каждый день просрочки строительства. Сумма ущерба и размер премий за досрочный ввод объекта в эксплуатацию заранее указывается в условиях контракта.

При окончательных расчетах учитывается экономия или перерасход денежных средств на проект. Если в процессе строительства подрядчик сократил издержки производства по каким-либо работам по сравнению с контрактной ценой, он получает вознаграждение. При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пусконаладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов.

Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контракта не командой, работающей над проектом, а функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание.

Выход из проекта.

Для выхода из проекта необходимо проанализировать причины снижения

эффективности реализации проекта, в том числе по показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно-монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышение роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр.

Эффективными формами выхода из проекта являются следующие: 1) отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ; 2) продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства; 3) продажа объекта на стадии его эксплуатации; 4) привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия; 5) отдельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

Управление инвестиционным портфелем предприятия предполагает одновременно с принятием решения о выходе из реального инвестиционного проекта выработать решение о возможных формах реинвестирования капитала. Вопросы выбора объектов реинвестирования должны решаться на базе оценки показателей эффективности в соответствии с методами ранжирования проектов.

Критерии успеха проекта:

- завершение проекта в установленные сроки;
- завершение проекта в рамках бюджета;
- соблюдение требований к качеству результатов;
- минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта;
- сохранение текущей работы «родительской» организации;
- сохранение производственной культуры и ценностей организации чтобы не нарушать.

Контрольные вопросы:

1. Понятие завершения проекта.
2. Контракт и его завершение (закрытие).
3. Основные способы завершения проекта.
4. Оценка результатов и эффективность проекта.

Тема 9. ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ЗАЩИТА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Оформление результатов проектной деятельности: оформление текста проекта и результатов социального проектирования в форме доклада, презентации.

Защита социального проекта:

- представление (общая характеристика) проекта;
- защита проекта;
- оценивание работы в рамках социального проектирования;

- подведение итогов.

Защита проектов проходит обычно по расписанию, составленному оргкомитетом. При прибытии на защиту проектов участник должен иметь при себе:

- твердую версию проекта в бумажном виде (на листах формата А4, по общим правилам оформления, с подписью всех авторов на титульном листе)
- электронную версию проекта;
- электронную версию слайдов (медиа-презентации проекта).

Защиту проекта проводит его автор (в случае, если проект индивидуальный) или руководитель команды (в случае, если проект групповой).

Отвечать на вопросы жюри могут только авторы работ, осуществляющие защиту проекта.

Задавать вопросы имеют право только члены жюри или, если это отдельно оговорено, - члены экспертной группы. Вопросы могут иметь только уточняющий характер. Секретарь жюри имеет право снять любой вопрос, а также остановить любую дискуссию в ходе ответов на вопросы по своему усмотрению.

После завершения очной защиты работ все члены жюри заполняют личные протоколы членов жюри. В соответствии с заполненными протоколами оргкомитет конкурса выявляет победителей.

Презентация представляет собой форму защиты проекта. Ее главной особенностью является публичное представление и обсуждение результатов социального проектирования, защита основных положений предлагаемой стратегии и тактики, внесение дополнений и изменений по результатам обсуждения.

Презентация социального проекта является результатом совместной работы подгруппы студентов в течение семестра.

Главная цель презентации — представление и защита разработанного проекта, коллективное обсуждение всех его составляющих, анализ его достоинств и недостатков.

Организация работы подгруппы

Для подготовки проекта формируется рабочая подгруппа в составе 3 — 5 человек. Задачей подгруппы является разработка проекта, подготовка его презентации и защиты. Для наиболее эффективной работы подгруппы рекомендуется:

- проводить регулярные совещания по ходу разработки проекта (не реже 1 раза в неделю);
- распределить обязанности среди участников подгруппы:

функционально: координатор, ответственный за формулирование проекта, ответственный за оформление проекта, ответственный за разработку защиты проекта, ответственный за формирование итогового аналитического отчета (доклада) по проекту;

в соответствии со структурой проекта (возможные области ответственности): ответственный за разработку общей стратегии управления проектом; ответственный за разработку проекта; ответственный за анализ рисков проекта; ответственный за разработку плана управления проектом; ответственный за ре-

ализацию проекта, и др.

- распределить роли при презентации проекта среди участников подгруппы, имея в виду, что каждый из участников подгруппы должен принять непосредственное участие в его представлении и при этом он должен быть готов заменить любого из участников подгруппы;

- провести предварительную репетицию презентации.

При подготовке проекта рекомендуется также обратить внимание на иллюстративное сопровождение его презентации: подготовку слайдов и раздаточных материалов для обсуждения.

Требования к презентации

Общая продолжительность презентации социального проекта не должна превышать 10 минут.

Презентация должна содержать:

- краткое обоснование актуальности проекта или характеристику круга проблем, на решение которых ориентирован социальный проект;

- характеристику проекта, его особенностей, целей и задач, круга субъектов;

- анализ внутренних и внешних условий реализации проекта;

- описание общей концепции плана управления рисками проекта;

- детальное изложение основных компонентов плана реализации проекта (структура плана определяется участниками подгруппы самостоятельно) и предполагаемых результатов.

Презентация оценивается по следующим критериям:

1) качество презентуемого материала;

2) ясность и последовательность изложения;

3) убедительность аргументации;

4) достаточность иллюстративного материала для раскрытия сущности плана;

5) адекватность формы проведения презентации;

6) способность привлечь и удержать внимание аудитории.

Проведение и сопровождение презентации

Презентация сопровождается демонстрацией слайдов, плакатов и иллюстраций (объем и структура сопроводительных материалов определяется участниками подгруппы самостоятельно). Иллюстрационный материал должен содержать исчерпывающую информацию о сущности проекта и предлагаемом плане управления рисками этого проекта.

Презентация в виде доклада сопровождается демонстрацией слайдов, плакатов и иллюстраций (объем и структура сопроводительных материалов определяется участниками подгруппы самостоятельно). Иллюстрационный материал должен содержать исчерпывающую информацию о сущности проекта. доклад не должен полностью воспроизводить содержание слайда.

В ходе демонстрации проекта допускается техническая помощь.

Дискуссия

Цель проведения дискуссии — коллективное обсуждение представленного проекта, определение его достоинств и недостатков. Дискуссия строится в

форме кратких замечаний (реплик) и вопросов к авторам плана. На все вопросы должны быть даны исчерпывающие ответы. Порядок дискуссии определяется подгруппой студентов, проводящих презентацию. На эту же подгруппу возлагается обязанность зафиксировать ход обсуждения (записать все выступления и вопросы с указанием их авторов и законспектировать ответы и комментарии).

На проведение дискуссии отводится 10 — 15 минут.

Полезные советы для подготовки презентации

1. Не оставляйте ничего без внимания: проверьте все до того, как вы начнете говорить: помещение, расположение мест для участников презентации и обсуждения, освещение, акустику и оборудование.

2. Знайте точно, как начать свое выступление: планируйте 1-ю минуту презентации до мельчайших подробностей, постарайтесь выучить начало своего выступления наизусть (это поможет вам сосредоточиться и контролировать свое естественное волнение).

3. Приступайте сразу же к изложению основных тезисов: не тяните время на длинное скучное вступление, сделайте как минимум одно сильное утверждение в течение первых 2 минут.

4. Говорите со своими слушателями: многие великолепные презентации были выстроены как беседа со слушателями, поэтому поддерживайте контакт с вашей аудиторией — задавайте слушателям вопросы, корректируйте свое выступление в соответствии с их реакцией.

5. Помните, что бывает наиболее удачным в презентациях: апеллирование к личному опыту, пересказ историй, яркие и образные сравнения, неизвестные и интересные факты — используйте все это в полной мере.

6. Будьте понятными для ваших слушателей: старайтесь говорить короткими и простыми предложениями и широко используйте паузы и изменения интонации для обозначения пунктуации.

7. Говорите естественно: не бойтесь оговорок и запинок, однако старайтесь делать паузы в соответствующих местах: помните, что вы не актер, пытающийся зазубрить роль, некоторые запинки в речи помогают придать выступлению естественность.

8. Понимайте своих слушателей: говорите не для себя, а для ваших слушателей, используйте любую возможность, чтобы показать, как у вас много общего с вашими слушателями, адресуйте свое выступление к интересам аудитории, ее потребностям и интересам.

9. Общайтесь с аудиторией на равных: никогда не считайте своих слушателей ниже или выше себя, говорите с ними на равных, кем бы они ни были.

10. Будьте самим собой: постарайтесь говорить с аудиторией из 500 человек также, как с 5 слушателями, не старайтесь защитить себя от большой аудитории.

11. Полностью используйте отведенное вам время, не затягивайте выступление, но и не сокращайте презентацию до нескольких фраз, в течение выступления предусмотрите время для пауз после наиболее значимых фраз: важные слова, к которым вы бы хотели привлечь внимание, должны повиснуть в воздухе для того, чтобы они были поняты вашими слушателями.

12. Не предпринимайте специальных усилий, чтобы заставить ваших слушателей смеяться: если вы пошутили — не ждите, пока в аудитории раздается смех, продолжайте свою презентацию; будет лучше, если смех слушателей прервет ваше выступление.

13. Позвольте вашим иллюстрациям говорить самим за себя: не злоупотребляйте ссылками на иллюстративный материал, избегайте чтения скучных таблиц и длинных текстов, укажите только на главные моменты; старайтесь использовать объемные цветные иллюстрации.

14. Никогда не соревнуйтесь со своими иллюстрациями: если вы ссылаетесь на плакат или слайд, предоставьте вашим слушателям достаточно времени, чтобы рассмотреть его, ваши комментарии должны быть короткими — они должны касаться только наиболее важных моментов, о которых вы говорите; если вы хотите сказать больше — выключите проектор, отойдите от плаката, отложите раздаточный материал и только тогда продолжите выступление.

15. Развивайте свой собственный стиль: обратите внимание на то, как выступают наиболее известные общественные и политические деятели, но не пытайтесь копировать их, чувствуйте себя уверенно благодаря своей индивидуальности, не предпринимайте никаких попыток перенять что-либо, не свойственное вам, потому что это может сработать против вас.

16. Наслаждайтесь опытом: секрет всех выдающихся ораторов заключается в том, что им нравилось выступать, попробуйте и вы найти в этом особое удовольствие.

17. Приветствуйте вопросы и реплики ваших слушателей: когда они задают вам вопросы или комментируют ваше выступление, это говорит о том, что им действительно интересно то, что вы говорите, и они хотят узнать больше, поэтому рассматривайте вопросы как инструмент дополнительной поддержки вашей презентации.

18. Заканчивайте свое выступление отчетливо: произносите последние фразы все более и более медленно, понижая голос, затем посмотрите на своих слушателей и произнесите последние слова медленно и ясно (пусть слова висят в воздухе как можно дольше) — сделайте небольшую паузу, улыбнитесь, скажите: «Благодарю за внимание!» и сядьте на свое место.

Критерии оценки защиты проекта:

- актуальность тематики;
- соответствие структуре проекта;
- трудоемкость (вклад в получение практических результатов);
- практическая значимость;
- аналитическая обоснованность выводов;
- степень участия всех членов команды в презентации проекта;
- технологическое и презентационное сопровождение;
- использование раздаточных материалов;
- культура публичного выступления;
- содержательность ответов на вопросы экспертов;
- логика изложения содержания проекта.

Контрольные вопросы:

1. Оформление результатов проектной деятельности
2. Защита проекта
3. Проведение и сопровождение презентации
4. Критерии оценки защиты проекта:
5. Конкурсы грантов

РАЗДЕЛ 3. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Тема 1. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ/ПРОЕКТА И ЕЕ КОРРЕКЦИЯ

Планирование как инструмент контроля за реализацией социальной программы.

Контроль за реализацией программы и ее коррекция является завершающей стадией технологии работы над социальной программой. Основанием для осуществления контролирующих функций является план деятельности.

План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

План деятельности – документ, включающий в себя мероприятия по разработке и реализации социальной программы, сроки их выполнения и ответственных.

Планы могут составляться сроком на месяц, квартал, год или несколько лет в зависимости от вида программы и сложности. Планы могут быть тактическими и стратегическими.

Планирование – одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Планирование можно классифицировать по нескольким *критериям*:

- по степени охвата (общее и частичное);
- по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов, тактическое – предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное – реализация данной возможности);
- по предмету (объекту) планирования (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий);
- по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы);
- по охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное);
- по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);
- по степени адаптивности (жесткое и гибкое).

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие *виды планирования*:

- общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);
- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
- тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);
- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Тактическое планирование при разработке социальных программ следует рассматривать как разновидность краткосрочного планирования, которая ориентирует на достижение ближайших результатов, и может осуществляться на основе наличествующих тенденций развития социальной ситуации.

Если социальная программа выходит за пределы среднесрочного планирования, то ее целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых программ. Это обусловлено тем, что в долгосрочных программах приходится проводить существенную ее коррекцию на отдаленных по времени этапах. Снизить роль таких корректирующих действий можно, придавая каждому более или менее длительному этапу реализации социальной программы относительно самостоятельный характер. Рубежный контроль в таком случае приобретает черты заключительного контроля для каждой из выделенных подпрограмм.

Стратегическое планирование при разработке социальных программ следует рассматривать как процесс выбора целей и технологий решений социальных проблем. Этот выбор должен быть ориентирован на отдаленные результаты, и осуществляться на основе оценки структурных преобразований общественной системы, ее социальных институтов с учетом интересов субъектов социальной политики. Центральными субъектами являются государство и человек, в интересах которого осуществляется эта политика

Основными *признаками* стратегического планирования являются:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- носитель идеи планирования - высший менеджмент;
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – длительные сроки;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы – изменение окружающей обстановки.

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

Стратегическое планирование должно осуществляться *поэтапно*: социальное прогнозирование; социальное проектирование; социальное планирование; долгосрочные целевые социальные программ. Критериями стандартизированных показателей целевых результатов, могут быть количественные показатели (выраженные в абсолютных числах, %, долях и т.п.) и качественные (субъективно-объективные показатели улучшения, ухудшения, стабилизации и т.п.).

Конечной целью стратегического планирования может быть определено повышение уровня жизни населения и его отдельных групп. Показателями

должны стать динамика прожиточного минимума, соотношение доходов и расходов населения и его отдельных групп и т.д. Эти показатели относятся преимущественно к экономическим категориям.

Такая оценка вызвала неудовлетворение и ученых, и практиков, она не дает должным образом определить эффективность управления и выбранную стратегию социального развития.

Стратегическое планирование при разработке социальных программ должно предполагать социальный прогресс, социальное благополучие, интеграцию социальных интересов различных социальных групп и слоев населения и членов гражданского общества путем планомерного управления социальными процессами и их модернизации, что является также показателями оценки эффективности социальных программ.

Мероприятия включаются в план исходя из двух оснований:

1) *алгоритмизация программы*, т.е. ее поэтапное деление с указанием взаимообуславливающих связей (что чем обусловлено, и что за чем должно следовать).

2) *наличие ресурсов*, т.е. экономических, материальных, организационных, кадровых и т.п. возможностей.

Основное правило составления и утверждения плана. Планы составляются на ограниченный во времени и пространстве промежуток и должны содержать возможность их корректировки в зависимости от различного рода обстоятельств.

Планы утверждаются руководством программы соответствующего уровня в порядке подчиненности, и являются для сотрудников локальным нормативно-распорядительным документом.

Виды контроля и коррекции социальных программ

Контроль за реализацией программы и ее коррекция осуществляющиеся на основании плана бывает двух видов:

1. *Непрерывный* (текущий) контроль подразумевающий доработку базовых данных программы и ее разработчиками и исполнителями. Потребность в текущем контроле возникает при следующих обстоятельствах:

- при изменении социально-экономической ситуации;
- при изменении социально-демографической ситуации;
- внедрение новых технологий, форм деятельности;
- принятие новых нормативно-правовых актов;
- утверждение новых приоритетов в социальной политике.

Кроме того, отклонения в работе над программой или ошибки в ней могут постепенно выявляться в процессе деятельности.

2. *Плановый* контроль осуществляется по этапам, каждый из которых имеет промежуточный результат. В зависимости от вида или сложности программы, плановый контроль осуществляется один раз в месяц, квартал, полугодие или год.

Плановый контроль предполагает анализ выполнения программы и оценку итогов деятельности по конкретному этапу.

Результатом планового контроля должен быть ответ на вопрос насколько

промежуточные достижения способствуют продвижению к намеченной социальными проблемами цели.

Технологии контроля и коррекции социальной программы реализуются на основании *трех аксиом*:

1. Необходимо постоянно устранять неопределенность.
2. Необходимо предусмотреть систему экстренных мер на случай кризиса.
3. Необходимо отмечать проявления успехов разработчиков и исполнителей программы.

Контрольные вопросы:

1. Исходя из каких оснований, различные мероприятия включаются в план контроля социального проекта/программы?
2. Каково содержание планирования как инструмента контроля за реализацией социальной программы/проекта?
3. Охарактеризуйте критерии оценки планирования как инструмента контроля за реализацией социальной программы/проекта.

Тема 2. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОБЪЕКТА СОЦИАЛЬНОГО ТРАНСФОРМИРОВАНИЯ. РИСКИ

Каждый специалист по социальной работе одновременно является социальным менеджером, организуя людей и учреждения, перестраивая те или иные социальные связи. Масштаб этой деятельности может быть различным: от содействия в трансформации структуры личности клиента до управления отдельной социальной сферой.

После того, как избраны цели программно-проектной деятельности, специалист по социальной работе может перейти к следующему этапу – **оценке текущего состояния объекта социального трансформирования**. Это может быть оценка состояния, структуры или деятельности системы социальных служб или конкретного учреждения социального обслуживания.

Оценка текущего уровня состояния социального объекта включает три группы задач:

1. Диагностические, когда с помощью избранных оценочных критериев анализируются сильные и слабые стороны деятельности, выводится характеристика системы управления социального объекта, его материальной базы, укомплектованности профессиональными кадрами, перспективы расширения и т.д.

2. Ранжирование недостатков деятельности учреждения по двум направлениям:

-недостатки, которые могут быть устранены силами сотрудников данного социального учреждения;

- недостатки, неустранимые силами сотрудников данного социального учреждения.

3. Определение места социального объекта в социальной структуре подведомственной территории; моделирование его связей с другими объектами или системами социальной сферы, вовлеченными в процесс преобразования.

Следует подчеркнуть в общем процессе подготовки программы транс-

формации социального объекта к стадия оценки его текущего состояния относятся к ключевым.

Следующей стадией проектирования является определение потенциала развития социального объекта. В методике определения потенциала лежат знания, полученные в результате оценки текущего состояния социального объекта и намеченные цели его деятельности. Далее отыскивается ответ на ключевой вопрос: «Как возможно максимально быстро достичь намеченные цели?» Как правило, могут выявляться несколько путей достижения целей, причем найденные альтернативы, кроме явно нереалистичных и неэффективных не должны сразу отбрасываться, а могут находиться в резерве даже после выбора стратегии деятельности.

Получив данные о потенциале развития, переходим к следующей стадии, технологического процесса – непосредственной разработке мероприятий по преодолению либо предупреждению системных рисков, которые могут воздействовать на объект социального программирования/проектирования.

Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например – ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, т.е. со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия.

Риск в контексте проекта (риск проекта/программы) рассматривается как воздействие на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта.

Риски в социальных программах и проектах довольно разнообразны, их можно классифицировать по разным основания (признакам).

По природе ответственности:

субъективные – риски ответственности участников разработки и/или реализации программы;

объективные – риски остановки (задержки) реализации программы, связанные с внешними факторами.

По источнику возникновения:

природно-климатические (экологические);

технические (отказы машин и оборудования, снижение качества их работы);

производственные (нарушения технологии, остановки производства, задержка поставок сырья);

экономические (рост издержек, повышение цен, инфляционные процессы);

финансовые (кредитные, процентные, валютные);

политические (изменение законодательства, приоритетов социального развития, смена политического лидера);

инновационные (риски недостижения результатов, ожидаемых от внедрения новых разработок);

страновые (риски, связанные с разницей национально-территориальных традиций, обычаев, менталитета).

По месту проявления:

внешние (по отношению к социальной программе);
внутренние (по отношению к социальной программе).

По виду производства:

основные (связанные с достижением целей);
вспомогательные (связанные с достижением задач).

По тяжести проявления:

упущенная выгода (тяжесть риска наименьшая);
потери (тяжесть риска средняя);
ущерб (тяжесть риска наибольшая).

По форме воздействия:

прямые (прямых убытков);
косвенные (косвенных убытков).

По сложности:

частные (вызываемые одним событием);
системные (вызываемые цепочкой событий);
совокупные (вызываемые несколькими цепочками событий).

По характеру причин:

случайные;
злоумышленные.

По регулярности:

систематические;
несистематические.

По степени предсказуемости:

предсказуемые с высокой степенью вероятности;
предсказуемые с низкой степенью вероятности;
непредсказуемые.

По времени проявления:

прошлые;
настоящие;
будущие.

По уровню проявления:

слабые;
умеренные;
сильные.

По интенсивности проявления:

быстрые;
средние;
медленные.

По степени контроля:

полностью контролируемые;
частично контролируемые;
неконтролируемые.

По возможности страхования:

страхуемые;
нестрахуемые.

Таким образом, разнообразие социальных ситуаций, их неопределенность и невозможность предсказать их со стопроцентной вероятностью, обуславливает многообразие видов социальных рисков.

Риск проекта/программы характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект; вероятностью наступления таких событий; оценкой ущерба, нанесенного проекту такими событиями.

Вероятность рисков – вероятность того, что в результате принятия решения произойдут потери для предпринимательской фирмы, т.е. вероятность нежелательного исхода.

Существует два метода определения вероятности нежелательных событий: объективный и субъективный. Объективный метод основан на вычислении частоты, с которой тот или иной результат был получен в аналогичных условиях. Субъективная вероятность является предположением относительно определенного результата. Этот метод основан на суждении и личном опыте предпринимателя. Измерение рисков – определение вероятности наступления рискового события. Таким образом, риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом возможно три экономических результата: 1) отрицательный, т.е. ущерб, убыток, проигрыш; 2) положительный, т.е. выгода, прибыль, выигрыш; 3) нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Управление риском - поиск путей решения по преодолению случайностей, противодействий и эффективно научиться управлять причинами неопределенности; это искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределение возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Управление рисками – совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий. Управление рисками является подсистемой управления проектом.

Управление риском — это искусство и формальные методы прогнозирования, анализа, оценки, предупреждения возникновения рисков событий; принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Риску подвержены в той или иной мере все проекты и большинство аспектов проекта, такие, как: финансовый; технический; организационный (связанный с возможными нарушениями сроков); социально-политический и др.

Управление риском применяется в тех случаях, когда степень риска в проекте достаточно высока.

Методы управления рисками:

1) выявление и идентификация предполагаемых рисков – систематическое определение и классификация событий, которые могут отрицательно по-

влиять на проект, т.е. по сути, классификация рисков;

2) классификация рисков – качественное описание рисков по различным признакам;

3) анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий. На первом этапе производится выявление соответствующих факторов и оценка их значимости.

3) Оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков. Следует различать качественную и количественную оценку риска. Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача – определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении определенного вида деятельности.

Количественная оценка рисков определяется через: 1) вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения; 2) произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что это ущерб произойдет. Методы оценки рисков включают в себя следующее: 1) количественная оценка рисков с помощью методов математической статистики; 2) методы экспертной оценки рисков; 3) методы имитационного моделирования рисков и т.д.

Организация мониторинга, способствующего отслеживанию постоянства показателей в области исследуемого круга проблем, с тем чтобы на основе существующих тенденций, иметь возможность делать прогнозные выводы о перспективах состояния социального объекта.

Результаты всех применяемых процедур совмещаются, что дает как интегрированную картину социальной ситуации с наиболее болевыми точками, так и комплекс необходимых действий по решению этих проблем.

Непосредственным руководством в действие являются планы деятельности составляемые на месяц, квартал, год, и утверждаемый вышестоящим руководством.

На последней стадии работы с программой происходит контроль за ее реализацией и коррекция хода ее выполнения.

Эти операции осуществляются в двух видах: непрерывной и плановой. Непрерывный контроль и коррекция включают усилия авторов и исполнителей по доработке базовых данных программы.

Плановый контроль и соответствующая коррекция осуществляются по этапам, в связи с ожидаемыми промежуточными результатами. В конце каждого полугодия или года делается анализ выполнения программы и дается оценка тому, насколько итог деятельности способствует продвижению к намеченным целям.

Современная концепция управления качеством. Качество – это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Принято различать 4 ключевых аспекта качества:

1. Качество, обусловленное соответствием рыночным потребностям и ожиданиям. Этот аспект качества достигается благодаря эффективному определению и актуализации потребностей и ожиданий потребителя в целях их удовлетворения и точному анализу возможностей рынка.

2. Качество разработки и планирования проекта. Вторым аспектом является качество, достигаемое благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции.

3. Качество выполнения работ по проекту в соответствии с плановой документацией. Третьим аспектом является качество, обеспечиваемое благодаря поддержанию соответствия реализации проекта его плану и обеспечению разработанных характеристик продукции проекта и самого проекта и произведенных ценностей для потребителей и других заинтересованных лиц.

4. Качество материально-технического обеспечения проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

Управление качеством - т.е. контроль за качеством проектных, организационных и управленческих решений, качеством материалов, оборудования, сырья, используемого в проекте, качеством выполняемой работы, а также результатов проекта.

Управление качеством реализуется через установление требований и стандартов к качеству результатов проекта, планирование качества, обеспечение выполнения требований к качеству в процессе реализации проекта через систему контроля и поддержки качества.

Современная концепция менеджмента качества имеет в своей основе следующие основополагающие принципы: 1) качество – неотъемлемый элемент проекта в целом; 2) качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель; 3) ответственность за качество должна быть адресной; 4) для реального повышения качества нужны новые технологии; 5) повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия; 6) контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат; 7) политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления качеством TotalQualityManagement (далее - TQM). Основные положения TQM можно выразить следующими тезисами: 1) роль руководства; 2) основное внимание – клиентам; 3) стратегическое планирование; 4) вовлечение все сотрудников; 5) подготовка персонала; 6) награды и признание; 7) разработка продукции и услуг; 8) управление процессом; 9) качество поставщиков; 10) информационная система; 11) лучший опыт; 12) оценка эффективности работы системы управления качеством.

Таким образом, можно сказать, что **основное предназначение мониторинга и оценки состояния социальных объектов** – давать информацию для принятия управленческих решений. Информация должна быть достаточной, своевременной, надежной, достоверной.

Сущность мониторинга и оценки одна и та же – отслеживание хода и результатов программы и выдача информации для лиц, принимающих решения.

Отличия между мониторингом и оценкой упрощенно можно сформулировать так:

Мониторинг отвечает на вопрос «Как идут дела?». Это рутинное, повседневное отслеживание ситуации, сравнение текущего положения дел с планом.

Оценка отвечает на вопросы «Ну и что?» и «Почему?». Оценка предполагает более глубокий по сравнению с мониторингом анализ происходящего. Оценка проводится время от времени.

Например, результаты мониторинга программы по снижению безработицы могут свидетельствовать о том, что профессиональную переподготовку прошли X тысяч человек, что на это потрачено Y тысяч долларов (в местной валюте) и что из обученных трудоустроились Z человек.

Оценка той же программы поможет понять, что изменилось в жизни этих людей в результате обучения ("ну и что?") и в чем причины того, что % трудоустроившихся ниже запланированного в два раза ("почему?").

При проведении мониторинга программы необходимо отслеживать

1) использование ресурсов (соответствие потраченных ресурсов плану);

2) процесс выполнения программы (соответствие содержания и сроков мероприятий

графику выполнения работ; соблюдение технологий, методов, процедур);

3) результаты (в какой мере удается достигать поставленных целей);

4) влияние (как влияет программа на ситуацию, в чем заключается это влияние).

Для того, чтобы проводить **мониторинг программы**, необходимо заранее определить ее характеристики и в процессе проведения мониторинга проводить соответствующие измерения и сравнивать фактические характеристики программы с плановыми показателями.

Предположим, что в результате выполнения программы мы должны построить дом. Для того, чтобы по окончании программы ответить на вопрос о том, достигнут ли результат, мы должны заранее определить параметры этого дома и элементы, из которых он должен состоять. В противном случае определить, достигнут ли желаемый результат, будет невозможно.

Применительно к социальным программам чаще говорят о показателях или индикаторах, по которым можно судить о достижении результатов или влиянии программы. В зависимости от того, какие элементы программы необходимо контролировать, различают индикаторы процесса, результатов, влияния.

Как строится система мониторинга программы? Рассмотрим создание системы мониторинга на примере технического объекта – автомобиля. Предположим, что мы сконструировали автомобиль. Теперь мы задумались о том, какая информация будет нужна водителю (в социальной программе – руководителю) для эффективного и безопасного управления. Можно почти не задумываясь назвать несколько параметров состояния автомобиля, которые важно было бы знать водителю.

Почему водителю нужно знать скорость движения автомобиля? Потому что:

- превышение допустимой скорости может привести к аварии,
- скорость постоянно меняется.

Почему водителю нужно знать температуру охлаждающей жидкости?

Потому что:

- от нее зависит работа и исправность одного из самых дорогих узлов автомобиля – двигателя,
- температура постоянно меняется,
- при температуре ниже определенной величины и выше определенной величины двигаться нельзя.

Аналогичным образом можно было бы объяснить, зачем водителю нужно иметь информацию о других параметрах. Отметим существенный для нас момент: прежде чем начать строить систему мониторинга, мы определяем не только то, что нужно знать о системе (программе), но и почему эта информация важна.

Следующий вопрос: как часто может потребоваться водителю информация о скорости движения? Можно ли получать ее, скажем, один раз в день? Один раз в час? Очевидно, нет!

Знать скорость нужно постоянно. Причина: этот параметр очень значимый и очень динамичный (быстро и постоянно меняется). А вот знать количество жидкости, которая используется для омывания стекол, водителю все время не обязательно. Причина: этот параметр не очень значимый, меняется плавно, предсказуемо. Можно проверять время от времени.

Впрочем, кто-то может с последним утверждением не согласиться: все зависит от условий, в которых мы находимся. При вождении на сильном морозе или в слякоть лучше проверять этот последний параметр почаще.

Таким образом, следующим шагом в построении системы мониторинга является определение периодичности получения информации о системе (программе). Здесь также нужна тщательная аргументация. От периодичности получения информации будет зависеть, в конечном итоге, стоимость системы мониторинга.

Как узнать значение отдельных параметров состояния автомобиля? Для этого используются датчики. Например, мы можем поставить датчик, который будет постоянно измерять температуру масла. Естественно, датчик должен находиться там, где находится масло. Аналогичным образом в социальной программе определяются индикаторы, значение которых можно определить там, где выполняется программа.

Однако, для того, чтобы у водителя была нужная ему информация, одних датчиков недостаточно. Нужны каналы передачи информации с датчиков к водителю. Аналогично, в социальной программе мало определить значение индикаторов, нужно продумать каналы передачи этой информации к лицам, принимающим решения.

Аналогия с автомобилем позволяет рассмотреть еще один важный аспект системы мониторинга - форму предоставления информации. Представим себе, что для определения скорости движения мы дадим водителю сведения о том, сколько оборотов делает колесо в единицу времени (это то, что считает датчик).

Сколько водителей смогут оперативно в уме перевести такую информацию в километры в час? То есть, нам нужно позаботиться еще и том, чтобы информация, поступающая к лицам, принимающим решения, была преобразована в удобный для восприятия формат.

Подведем итоги. Для построения системы мониторинга программы необходимо сделать следующее: определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать ход программы; установить источники информации для проведения мониторинга (организации, отделы, отдельные люди или группы людей, документы и т.д.); выбрать методы сбора информации; определить частоту и график сбора информации; назначить ответственных за получение необходимой информации и договориться с теми, кто эту информацию будет предоставлять; определить технологию обработки и анализа получаемой информации; спланировать, как и кому будут переданы данные мониторинга, а также кто и как будет их использовать; учесть в бюджете программы расходы, необходимые для проведения мониторинга.

Хотелось бы обратить особое внимание на последний пункт. Работа любой подсистемы в программе требует ресурсов. Ресурсы стоят денег. Если не учесть расходы на мониторинг и оценку программы на стадии проектирования, то осуществить их не удастся. К сожалению, именно такую ошибку зачастую совершают авторы проектов и программ: подробно рассчитываются все статьи бюджета, связанные с реализацией программы, но не учитываются расходы на мониторинг и оценку. По данным международных организаций, расходы на мониторинг и оценку могут составлять от 2-3% до 6-10% от общего бюджета программы.

Разрабатывать систему мониторинга и оценки нужно на стадии создания программы.

Разработка индикаторов для социальных программ и проектов требует (а) ясного понимания целей программы и (б) глубокого знания проблемы. Естественно, что индикаторы для мониторинга сходных по целям программ, например, программ снижения бедности, могут существенно отличаться.

Не может быть одного «правильного» для всех случаев жизни списка индикаторов. Что правильно, а что – нет, решают разработчики программ, привлекая по необходимости экспертов в соответствующих предметных областях.

В программах государственного масштаба возможно наличие дополнительных индикаторов по регионам: где-то есть проблема обучения в 3-ей смене, а где-то основной проблемой является доступ к питьевой воде.

Теперь рассмотрим, как проводится **оценка самих программ и проектов.**

Все начинается с возникновения потребности в информации для принятия решения. Если такой потребности нет, то и нет необходимости в проведении оценки. А если оценку все-таки провести, то ее результаты вряд ли будут востребованы.

После того, как определено, кому и зачем нужна информация, формируется Задание на проведение оценки. Главной частью Задания на проведение оценки является перечень вопросов, на которые надлежит ответить. Эти вопро-

сы должны быть логически связаны с целью проведения оценки. Вопросы Задания (evaluation questions) обычно бывают общими и не слишком многочисленными:

-Каковы фактические результаты Программы в какой мере они соответствуют целям Программы?

-Что можно считать основными достижениями Проекта? Чего по сравнению с планом сделать не удалось и почему?

-Каковы перспективы продолжения работы по окончании Проекта?

На этапе планирования определяется, какие методы предполагается использовать для сбора информации. В самом общем виде все существующие методы можно разделить на четыре группы: наблюдение, изучение документации, анкетирование и интервьюирование. Для того, чтобы собрать нужную информацию, необходимо не только выбрать метод, но и подготовить соответствующие инструменты: разработать и апробировать анкету; сформулировать вопросы для проведения интервью; определить, на что обращать внимание при наблюдении и как регистрировать результаты наблюдения и т.д. На этом этапе также определяется график проведения работ и необходимые ресурсы.

На этапе сбора информации самое главное - беспристрастно фиксировать факты, не пытаясь их интерпретировать. Главная идея разделения этапов сбора информации и последующего анализа заключается в том, что выводы должны базироваться не на отдельных фактах, а на их совокупности. При сборе информации могут использоваться данные мониторинга.

На этапе анализа информации совершается главное таинство: из мозаики разрозненных фактов составляется целостная картина. На основании полученных данных делаются выводы и формируются рекомендации относительно принятия того самого управленческого решения, с которого все начиналось. Выводы – это ответы на вопросы Задания.

Полученные в результате оценки ответы передаются тем, кто принимает решения.

Оценка программы – это систематический СБОР ИНФОРМАЦИИ о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы ВЫНЕСТИ СУЖДЕНИЕ о программе, ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ программы и/или РАЗРАБОТАТЬ ПЛАНЫ на будущее. Оценка, ориентированная на практическое использование (в отличие от оценки вообще), проводится для ЗАРАНЕЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, с ясным пониманием того, КАКИМ ОБРАЗОМ ОНИ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ результаты оценки (Patton, 1997).

Приведенное здесь определение оценки программ дано американским исследователем Майклом Паттоном. Особенность этого определения в том, что оценка рассматривается как процесс, ориентированный на практическое использование его результатов. Именно так называется концепция, которую развивает М.Паттон (Michael Patton, Utilization Focused Evaluation, 1997).

Важно иметь в виду, что, в зависимости от цели, оценка может быть формирующей (по ее результатам можно повлиять на ход программы) или итоговой, суммирующей (по ее результатам можно извлечь уроки на будущее,

но изменить что-либо в программе уже нельзя). Понятия формирующей и суммирующей оценки ввел другой американский ученый Майкл Скривен (Michael Scriven). В своей книге он приводит следующий образ: формирующая оценка происходит, когда повар пробует суп. Итоговая или суммирующая – когда суп пробуют гости.

Во многих странах оценка программ давно стала отдельной профессией. В США, например, даже существуют стандарты проведения оценки программ, разработанные Американской Ассоциацией по Оценке Программ (American Evaluation Association).

Кто может проводить оценку (мониторинг) программы или проекта?

1) Независимые специалисты, которые не имеют отношения к программе. Такая оценка называется внешней.

2) Сотрудники организации, не принимающие участия в программе. Это – внутренняя оценка.

3) Участники программы. В этом случае процесс точнее будет назвать самооцениванием.

Методология, принципы и инструменты оценки государственных программ определяются не столько тем, что программы реализуются государственными структурами, сколько особенностями программ как таковых.

Как правило, государственные программы и проекты:

- направлены на решение комплексных проблем;
- являются долгосрочными и масштабными;
- предполагают значительные объемы финансирования;
- разрабатываются и выполняются с учетом национальных и культурных особенностей страны или региона,
- имеют политическое значение.

Комплексный характер проблем, которые решаются в государственных программах, приводит к тому, что программы имеют сложную структуру, а системы мониторинга и оценки строятся в соответствии с этой структурой. Например, в проблеме бедности можно выделить три компонента: экономический, социальный и экологический (естественно могут быть и другие варианты). В этом случае в программе по снижению бедности будут три направления – экономическое, социальное и экологическое.

Так же будут структурированы и индикаторы, по которым можно судить об успешности решения задач в рамках каждого из направлений.

Долгосрочность программы приводит к необходимости предусматривать определенную гибкость и, например, пересматривать некоторые индикаторы или способы сбора информации в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Особенности мониторинга масштабных программ заключаются в том, что общей (усредненной) картины может оказаться недостаточно для эффективного принятия решений. Нужно иметь информацию по отдельным элементам, например, по регионам. Кроме того, наборы индикаторов по регионам могут отличаться из-за специфики местных проблем.

Цена ошибки в программах со значительными объемами финансирования очень высока.

Именно поэтому в таких случаях вначале проводят небольшие экспериментальные проекты, тщательно отслеживают их ход и анализируют результаты. Только потом, с учетом данных мониторинга и оценки экспериментальных проектов, корректируют программу и принимают окончательное решение о масштабном финансировании.

Естественно, что государственные программы разрабатываются с учетом местных национальных и культурных особенностей. Оценка таких программ целесообразно проводить с участием местных специалистов. Знание языка, истории, местных традиций, норм поведения и особенностей текущей ситуации позволяет местным специалистам получать данные, которые во многих случаях окажутся недоступными для зарубежных профессионалов. Нам кажется, что оптимальным является использование смешанных команд. Зарубежные консультанты привносят международный опыт, методологию и инструменты, профессиональные стандарты.

Местные специалисты – собственный опыт и культурный контекст. В таких смешанных коллективах происходит повышение квалификации местных кадров.

Политическое значение программ приводит к тому, что отчеты по оценке становятся в определенном смысле политическими документами. Это повышает требования, как к качеству самих отчетов, так и к квалификации людей, проводящих оценку. "Политизированность" программ зачастую создает проблемы с вынесением независимых объективных суждений.

В последнее время в мире наметились следующие **тенденции в развитии оценки программ и проектов:**

- оценке уделяется все возрастающее внимание во всем мире, в том числе ведущим международными организациями и агентствами (особенно в последние 5-6 лет);

- увеличение количества специалистов, занимающихся оценкой; активный процесс создания национальных и региональных профессиональных объединений (более 30 за последние 5 лет), в СНГ в 2000 году создана Международная Сеть "Оценка Программ";

- развитие международного сотрудничества, создание международных организаций в сфере оценки;

- разработка и использование стандартов и принципов проведения оценки (в том числе, с учетом национальных и культурных особенностей);

- встраивание систем мониторинга и оценки в программы и проекты на стадии разработки;

- дифференциация различных подходов к оценке ("школ") и разработка соответствующих методов и инструментов;

- активное развитие методологии "оценки с участием" и ее широкое использование, в частности, при оценке программ в сельской местности и программ по развитию местных сообществ;

- ориентация оценки на практическое использование.

Контрольные вопросы:

1. Дайте краткую характеристику оценке текущего состояния объекта со-

циального трансформирования как процедуре мониторинга проекта/программы.

2. Перечислите три группы задач, которые включает в себя оценка текущего уровня состояния социального объекта.

3. Дайте определение и приведите классификацию рисков в социальных программах и проектах.

4. Опишите основные этапы управления риском.

5. Раскройте содержание количественной оценки рисков.

6. Что необходимо отслеживать при проведении мониторинга программы/проекта?

Тема 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБЪЕКТА

Оценка текущего состояния социального объекта подразумевает решение следующих задач:

- анализ с помощью избранных оценочных критериев сильных и слабых сторон деятельности, характеристика системы управления социальным объектом, его материальной базы, определение степени укомплектованности учреждения или органа профессиональными кадрами, перспектив расширения и т.д. (диагностические задачи);

- ранжирование недостатков деятельности учреждения:

недостатки, которые могут быть устранены внутри самой системы, силами сотрудников данного объекта;

недостатки, которые не могут быть устранены силами сотрудников данного объекта;

- определение места социального объекта в социальной структуре подведомственной территории; моделирование его связей с другими объектами или системами социальной сферы, вовлеченными в процесс преобразования.

Стадия оценки текущего состояния социального объекта в процессе подготовки программы его трансформации является одной из ключевых. Результат такой оценки и сформулированные на ее основе выводы составляют итоговую базовую позицию для всей последующей процедуры проектирования. В связи с этим выводы должны быть надежными, объективными и полными. Они призваны мотивировать руководителя к деятельности, создать у него представление о реальной перспективе развития социального объекта, продемонстрировать, чего можно добиться в конкретной ситуации, какие проблемы невозможно решить без привлечения других ресурсов социальной системы.

Следующая стадия проектирования — *определение потенциала развития социального объекта*.

Потенциал развития присущ любому социальному объекту, и величина его конкретна в каждый момент. Поскольку социальные объекты носят системный характер, при отсутствии этого потенциала любые попытки проектирования будут тщетными; при наличии незначительного потенциала, вероятно, целесообразнее стимулировать деятельность социального объекта в существующих рамках, не строя планов на перспективу. Потенциал социального объекта

определяется на основе оценки текущего состояния этого объекта и намеченных целей его деятельности. Далее с помощью метода креативного (творческого, созидательного) мышления определяется, каким путем можно максимально быстро достичь намеченных целей. При этом необходимо определить: как расширить сферу деятельности и функции социального объекта — например, как увеличить номенклатуру предоставляемых услуг (если речь идет о социальном учреждении); как повысить качество работы, выполняемой объектом; что нужно сделать, чтобы выполняемые объектом функции соответствовали ожиданиям клиентов; какие потребности клиентов могут быть удовлетворены в ходе деятельности социального объекта; как улучшить финансово-экономические результаты деятельности объекта; как скоординировать деятельность социального объекта с деятельностью других элементов социальной системы, неправительственными и благотворительными организациями и объединениями и др.

Поиск ответов на такие вопросы — не разовое мероприятие, а процесс, предусматривающий споры и расхождение во мнениях. Как правило, может быть выявлено несколько путей достижения целей, причем ни один вариант, кроме явно нереалистичных и неэффективных, не должен немедленно отвергаться. Даже после выбора стратегии деятельности некоторые из этих вариантов, в силу изменения обстоятельств, могут стать главной линией развития. При выборе итоговой стратегии целесообразно оценивать степень процветания социального объекта

Основными этапами закрытия контракта в социальном проектировании и программировании являются: 1) проверка финансовой отчетности; 2) паспортизация; 3) выявление невыполненных обязательств; 4) завершение невыполненных обязательств; 5) гарантийное обслуживание и окончательные расчеты. Проверка финансовой отчетности включает в себя проверку финансовой отчетности заказчика и подрядчика. Проверка финансовой отчетности заказчика включает: 1) проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ; 2) согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами; 3) проверку наличия документации по изменениям; 4) контроль суммы удержаний, произведенных заказчиком.

Проверка финансовой отчетности исполнителя включает: 1) проверку платежей поставщикам и субподрядчикам; 2) соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков; 3) поиск просроченных платежей поставщику; 4) подтверждение соответствующих удержаний. Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту. Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта и заключается в регистрации заказчиком ранее представленной ему документации. При правильном управлении инвестиционным процессом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не только на этапе закрытия контракта. Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта, однако их выявление должно осуществляться постоянно в течение всего времени выполнения контракта.

В результате проверки устанавливаются: 1) объемы работ, не требующих дополнительных усилий и готовых к закрытию; 2) объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.

На этапе завершения невыполненных обязательств предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. В случае если эти усилия дорогостоящи и длительны, руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны в отношении некоторых требований или путем уплаты штрафа. Если работа своевременно не выполнена, то должен рассматриваться вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком, и до его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему, т.е. выпиской счета для осуществления окончательного платежа.

Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР. Если в процессе сдачи объекта в эксплуатацию обнаружены дефекты, оплата выполненных подрядных работ производится за вычетом «гарантийного резерва». Данный резерв создается подрядчиком до начала строительства и возвращается ему при отсутствии строительных дефектов.

Как правило, в контрактах предусматриваются штрафные санкции за нарушение сроков строительства. Если объект не закончен к установленному времени, заказчик предъявляет подрядчику требование об уплате неустойки. Специально оговоренные условия позволяют заказчику предъявить подрядчику счет на ликвидацию ущерба за каждый день просрочки строительства. Сумма ущерба и размер премий за досрочный ввод объекта в эксплуатацию заранее указывается в условиях контракта.

При окончательных расчетах учитывается экономия или перерасход денежных средств на проект. Если в процессе строительства подрядчик сократил издержки производства по каким-либо работам по сравнению с контрактной ценой, он получает вознаграждение. При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пусконаладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов.

Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контракта не командой, работающей над проектом, а функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание.

Выход из проекта/программы. Для выхода из проекта необходимо проанализировать причины снижения эффективности реализации проекта, в том числе по показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно-монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышение роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных

ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр.

Эффективными формами выхода из проекта являются следующие: 1) отказ от реализации проекта до начала строительного-монтажных работ; 2) продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства; 3) продажа объекта на стадии его эксплуатации; 4) привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия; 5) раздельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

Управление инвестиционным портфелем предприятия предполагает одновременно с принятием решения о выходе из реального инвестиционного проекта выработать решение о возможных формах реинвестирования капитала. Вопросы выбора объектов реинвестирования должны решаться на базе оценки показателей эффективности в соответствии с методами ранжирования проектов.

Критерии успеха проекта/программы: завершение проекта в установленные сроки; завершение проекта в рамках бюджета; соблюдение требований к качеству результатов; минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта; сохранение текущей работы «родительской» организации; сохранение производственной культуры и ценностей организации чтобы не нарушать.

Критерии оценки текущего состояния социального субъекта

Субъектами, на базе которых реализуются социальные программы могут быть: социальные службы, учреждения социального обслуживания стационарного, полустационарного, нестационарного типов.

Оценке текущего состояния подвергаются: состояние, структура, деятельность, кадровый состав, технические возможности, информационные ресурсы и т.д. субъектов социального программирования.

Оценка текущего состояния проводится в соответствии с определенными *критериями*. Выбор этих критериев в значительной степени определяется *целью* социальной программы.

В настоящее время не существует единой методики оценки эффективности и качества деятельности учреждений социального обслуживания или системы социальных услуг на определенной территории.

Все предлагаемые оценки не являются комплексными, а охватывают лишь одну сторону или некоторые стороны деятельности субъекта программирования. *В качестве таких односторонних критериев можно привести следующие:*

1) Охват населения социальными услугами (отношения количества человек на единицу социальных учреждений или количество человек всего в процентах от общего числа нуждающихся).

2) Доступность учреждений (набор тех функций, которое оно выполняет по отношению к своим клиентам, а также возможность воспользоваться ими).

3) Субъективная оценка клиентами деятельности социальных служб

(шкалы должны быть нечетными).

4) Степень осознанности населением потребности в социальных услугах (высокая, средняя, низкая).

Исходя из вышесказанного видно, что критерии оценки текущего состояния субъекта социального программирования могут быть объективными и субъективными, а также количественными либо качественными.

Поэтому результаты, полученные в ходе оценки текущего состояния объекта, всегда относительны и требуют дополнительной проверки еще какими-либо дополнительными методами. Наиболее объективным из таких методов считается *социальная экспертиза*, проводимая высококвалифицированными специалистами.

Задачи оценки текущего состояния социального субъекта

Оценка текущего состояния субъекта подразумевает решение следующих задач:

1) анализ сильных и слабых сторон деятельности субъекта с помощью избранных оценочных критериев (характеристика системы управления, материальная база, техническая оснащенность).

2) ранжирование недостатков деятельности субъекта. Все недостатки подразделяются на *две группы*:

недостатки, которые могут быть устранены силами сотрудников данного субъекта.

недостатки, которые не могут быть устранены силами сотрудников данного субъекта.

3) Определение места субъекта в социальной структуре подведомственной территории, то есть его связь с другими субъектами или системами.

Стадия оценки текущего состояния субъекта в процессе подготовки программы является одной из ключевых. Результат такой оценки и сформулированные на ее основе выводы составляют итоговую базовую позицию для всего последующего процесса социального программирования. В связи с этим выводы должны быть надежными, объективными и положительными. Они призваны выработать мотивацию к деятельности, продемонстрировать, чего можно добиться в конкретной ситуации, а какие проблемы невозможно решить без привлечения других ресурсов социальной системы.

Ориентиры для развития потенциала социального субъекта

Потенциал развития присущ любому социальному субъекту, а его величина конкретна в каждый момент времени. Под *потенциалом развития* понимают объем или запас возможностей и способностей социального субъекта, которые можно качественно улучшить. Социальные субъекты, как правило, системны, т.е. состоят из совокупности взаимосвязанных элементов. Каждый элемент обладает определенным потенциалом развития, субъект в целом как система обладает не суммой потенциалов развития его элементов, а *интегральным потенциалом*, т.е. потенциалом несводимым к отдельным потенциалам элементов. Если у субъекта отсутствует интегральный потенциал развития, любые попытки его трансформации будут тщетными. Если потенциал развития субъекта значителен, целесообразнее стимулировать деятельность

субъекта в существующем состоянии, а не трансформировать его.

Потенциал развития можно определить на основе *оценки текущего состояния субъекта и намеченных целей его деятельности*. При этом необходимо определить ориентиры для скорейшего достижения намеченных целей. Сделать это можно, например, с помощью метода креативного (творческого, созидательного) мышления, а также с помощью методов индукции или дедукции и т.д.

При определении этих ориентиров нужно учитывать: 1) как расширить сферу деятельности и функции социального субъекта; 2) как повысить качество работы выполняемой социальным субъектом (стимулирование, возможность карьерного роста, изменение графика работы); 3) что нужно сделать, чтобы выполняемые объемы работы соответствовали нормативам и возможностям субъекта; 4) какие потребности социального субъекта могут быть удовлетворены в ходе реализации программы; 5) как улучшить финансово-экономические показатели деятельности субъекта; 6) как скоординировать деятельность других элементов социальной системы, в которой функционирует социальный субъект.

Таблица 4 – Система показателей развития социального субъекта

Показатель	Высокая степень развития	Низкая степень развития
1. Представление о перспективах развития	Четкое представление	Нечеткое представление
2. Настрой социального субъекта	оптимистичный	пессимистичный
3. Качество результатов деятельности субъекта	Забота и внимание к качеству	Пренебрежение качеством
4. Отношение к социальным проблемам	Внимание к социальным проблемам	Игнорирование социальных проблем
5. Атмосфера во взаимоотношениях	Теплая и дружеская	Разлад и опустошенность
6. Ключевое направление развития субъекта	Присутствует	Отсутствует
7. Отношение к возможностям субъекта	Внимание к развитию возможностей	Отсутствие внимания и стремления к развитию
8. Способ организации деятельности субъекта	Демократичный	Консервативный
9. Согласованность действий субъекта	Присутствует	Отсутствует
10. Условия труда	Привлекательные	Непривлекательные
11. Социальные связи	Забота о развитии социальных связей	Пренебрежение развитием социальных связей
12. Престиж, репутация	Забота о престиже (репутации)	Пренебрежение престижем (репутацией)

Данная таблица может использоваться для оценки выраженности показателя

телей характеризующих возможность развития социального субъекта, каждый показатель оценивается по семи бальной шкале, где семь баллов – высшая степень выраженности, а один балл – полное отсутствие выраженности.

Если общая сумма баллов равна 71 и выше, это свидетельствует о хорошем потенциале развития субъекта. Сумма эта может колебаться от 70 до 61, наличие тенденций к развитию в сочетании с противоречием. Если от 60 до 21 баллов – противоречия в развитии преобладают над перспективами. Если 20 баллов и меньше, то возможность развития субъекта на данном этапе отсутствует т.к. необходимо сначала привести его в нормативное состояние.

Стремление социальных учреждений самостоятельно решать проблемы социальной сферы конкретного муниципального образования, территории или региона приводит к увеличению числа целевых программ соответствующего направления. Однако на сегодняшний день преимущества социального программирования в муниципалитетах и регионах в полной мере не реализованы. Преодоление имеющихся негативных тенденций требует совершенствования организационно-методического обеспечения системы показателей развития социальных учреждений при формировании и реализации социальных программ. Таким образом, показатели развития социального субъекта свидетельствуют о его возможности, либо невозможности трансформироваться посредством реализации социальной программы.

Контрольные вопросы:

1. Определение потенциала развития социального объекта
2. Задачи оценки текущего состояния социального субъекта
3. Критерии оценки текущего состояния социального субъекта
4. Ориентиры для развития потенциала социального субъекта

Тема 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ/ПРОЕКТОВ

Понятие и типы оценки эффективности социальных программ/проектов.

Необходимость обоснования эффективности социальных программ связана не только с контролем за программными расходами. Оценка исполнения программы помогает сосредоточить внимание исполнителей на достижении конкретных результатов; проанализировать существующие тенденции; обеспечить своевременную корректировку; завоевать доверие общественности путем обнародования результатов деятельности.

Существует несколько *типов оценки программ.*

Оценка процессов, которая дает ответ на вопрос, реализуется ли программа так, как задумывалась. Здесь применимы такие критерии, как соотношение цели программы с целями общественного развития и с потребностями реципиентов; наличие прогноза социально-экономических последствий мероприятий программы; применение современных методов анализа организации и управления программами с учетом ресурсного, правового и информационного обеспечения их мероприятий; достижение поставленных целей программы наиболее оптимальным способом, определяемым как степень решения социальных проблем при минимальных сроках и минимальном уровне материальных затрат

общества.

Оценка вклада программы, представляющая собой попытку оценить воздействие программы на показатели результативности изолировано, применяется в том случае, когда известно, что существуют внешние факторы, влияющие на результат.

Оценка конечных результатов, определяющая, насколько программа достигла целей. При этом основное внимание уделяется достигнутым показателям результативности независимо от того, были эти показатели получены вследствие усилий только данной программы или и за счет внешних факторов.

В современной научной литературе сформулированы *принципы оценки эффективности социальных программ*, приведем некоторые из них:

- учет фактора времени, в том числе динамичность параметров программы и ее экономического окружения, разрывы во времени (лаги), неравноценность разновременных затрат и результатов;
- сопоставление ситуаций не «до программы» и «после программы», а «без программы» и «с программой»;
- оценка всех наиболее существенных последствий программы;
- учет влияния на эффективность потребности в текущих затратах, необходимых для функционирования создаваемых в ходе реализации программы социальных и экономических институтов;
- оценка влияния неопределенности и рисков, сопровождающих реализацию программы.

Поскольку региональным и муниципальным программам социального развития присущи все общие черты программно-целевого подхода (наличие проблемы, цели и задач; системность и комплексность мероприятий реализации программы; состав участников и организационная структура управления; потребность в финансовых ресурсах и источники ее покрытия), следование перечисленным принципам при оценке их эффективности представляется рациональным.

Критерии оценки результатов социальных программ /проектов.

Критерии оценки социальных программ свидетельствуют о ее качественном состоянии. Перечень таких критериев разрабатывается для каждой программы, но некоторые универсальные критерии используются во всей программе, среди них:

- профессиональная оснащенность программ – этот критерий показывает, сколько специалистов, какого уровня и профиля подготовки требуется и сравнивается с тем, сколько есть в наличии.
- отсутствие декларативных общих заявлений и постулатов, а также эмоциональных оценок.
- отсутствие подробной детализации в отношении реализации программы. Это предполагает, что в программе должны быть заложены возможности ее корректировки в случае возникновения рисков или других непредвиденных ситуаций.
- учет социальной и национальной специфики места в осуществлении программы (тип населенного пункта: город, район и т.д. или территории; тра-

диции, обычаи и менталитет жителей данной территории).

Требования к эффективности программы можно выразить следующей формулой:

$$\text{Эф} = \text{К} * \text{П}$$

Эф – эффективность программы.

К – качество программы.

П – степень принятия и одобрения программы ее непосредственными исполнителями.

Показатели оценки эффективности.

Для того, чтобы определить эффективность социальной программы, по выполненным мероприятиям и другим событиям реализованных в рамках программы предоставляются заключительные аналитические и финансовые отчеты с приведением следующих показателей:

Количественные показатели, они определяются:

- количеством поддержанных программ в сфере социальной защиты, здравоохранения, образования, молодежных инициатив, культуры и т.д.;

- количеством заключенных договоров (на основании финансирования по сметам);

- количеством проведенных мероприятий при выполнении программ (к мероприятиям относятся: конференции, семинары, тренинги, консультации и т.д.);

- количеством принявших участие в реализации мероприятий программы (количество мужчин и женщин, ветеранов труда);

- количеством организаций и учреждений, получивших поддержку инициатив (указать наименование, численность работающих и основной вид деятельности);

- количеством организаций всех форм собственности, привлеченных к реализации поддержанных программ (указать организацию, руководителя и вид деятельности).

Качественные показатели, они определяются:

- содержанием изученных и проанализированных законов, и других нормативно-правовых документов;

- содержанием изданных брошюр, бюллетеней, журналов, книг (наименование, авторов, количество экземпляров и число отзывов);

- содержанием опубликованных статей, выступлений в средствах массовой информации (автор, объем, количество экземпляров);

- профилем вновь созданных общественных объединений, некоммерческих организаций;

- условиями созданных новых рабочих мест (указать по каким профессиям и сколько мест, вид оплаты и работы);

- составом принявших участие в различных обучающих мероприятиях;

- характером выполненных научных исследований по различным мероприятиям программы (направление исследования, количественные и качественные результаты, авторов).

Эффекты оценки результатов социальных программ.

I Социальный эффект, он может быть получен на нескольких уровнях:
на уровне региона за счет:

- развития третьего сектора и межсекторного сотрудничества;
- возможности планирования переориентации выполнения социальных услуг от государственных органов к общественному сектору;
- максимума участия всех заинтересованных организаций, групп и активных личностей в принятии решений относительно планирования и мониторинга социальных и других услуг;
- внедрения в практику новых социальных технологий, присущих современным подходам к предоставлению социальных услуг;
- разработки и применения механизма общественного контроля над распределением общественных ресурсов, развитие механизмов, обеспечивающего «прозрачность» принятия решения по распределению ресурсов.

на уровне организаций и лиц, выполняющих программу, за счет:

- повышения качества жизни вследствие возможностей реализации программы;
- увеличения числа активных граждан, участников мероприятий;
- повышения социальной компетентности населения за счет увеличения информированности;
- преодоления социальной изоляции;
- повышения гарантий обеспечения прав и свобод человека.

на уровне пользователя, то есть тех, на кого направлена программа, за счет:

- психологической поддержки;
- развития творчества и получения трудовых навыков;
- возможности трудоустройства, повышения социального статуса;
- возможности самореализации.

на уровне услуг за счет:

- активизации внутренних ресурсов;
- привлечения внешних ресурсов;
- повышения компетенции и профессиональных навыков сотрудников;
- расширения перечня услуг;
- развития партнерства с организациями, осуществляющими такие же услуги.

Оценка прироста человеческого капитала, определяется исходя из отдельных источников:

- за счет образовательных и других мероприятий;
- за счет проведения добровольческих мероприятий и привлечения ресурсов на выполнение общественных услуг

$$\text{Эс} = \text{ЗП1} * \text{g1} + \text{ЗП2} * \text{g2} + \text{Соб} * \text{g3}$$

*- умножение

Эс – общий социальный эффект программы (руб.)

ЗП1 – заработная плата на новых рабочих местах, созданных в результате реализации программы (руб.)

g1 – количество человек получивших работу в результате реализации

программы

ЗП2 – стоимость труда добровольцев (руб.)

g2 – количество добровольцев

Soб – стоимость обучения на одного человека (руб.)

g3 – количество человек прошедших обучение

II. Экономический эффект, выражается по разному в зависимости от направленности программы и объема выделенных средств:

а) на трудовую реабилитацию;

б) реализация программы может оказать позитивное влияние на развитие малого бизнеса и частного сектора;

в) годовой экономический эффект может быть рассчитан за счет появления новых организаций и рабочих мест.

Экономический эффект выполнения социальной программы может определяться по следующим показателям:

1) эффективность использования затраченных средств

$$K1 = S_k / S_n$$

K1 - коэффициент эффективности использования затраченных средств

Sн – стоимость программы до реализации (руб.)

Sк – стоимость реализованной программы, включая привлеченные средства (руб.)

2) эффективность реализации программы

$$K2 = (S_k - S_n) / S_n$$

K2 – коэффициент эффективности реализации программы

Sн – стоимость программы до реализации (руб.)

Sк – стоимость реализованной программы, включая привлеченные средства (руб.)

III. Финансовый эффект

$$Эф = S_k - S_n$$

Эф – финансовый эффект программы (руб.)

Sн – стоимость программы до реализации (руб.)

Sк – стоимость реализованной программы, включая привлеченные средства (руб.)

Финансовый эффект может быть получен от трех составляющих:

- привлечения дополнительных средств при реализации программы/проектов. Объем дополнительно привлеченных средств по любым мероприятиям и в целом по программе и составляет финансовый эффект;

- снижения стоимости услуг. Финансовым эффектом в этом случае является снижение текущих затрат за счет применения экономных технологий, которые приводят к снижению определенных затрат;

- предотвращения больших затрат в ситуации «без поддержки» программы/проектов. Без такой поддержки может сложиться социальная напряженность.

Кроме описанных выше эффектов могут быть включены и другие, полученные в результате реализации мероприятий программы. Для обоснования результатов в отчетах следует представлять различные материалы, подтвержда-

ющие полученные показатели.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте критерии оценки результатов социальных программ/проектов.
2. Опишите показатели оценки эффективности результатов социальных программ/проектов.
3. Раскройте эффекты оценки результатов социальных программ/проектов.

Тема 5. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МОНИТОРИНГА

Мониторинг – система повторных целенаправленных наблюдений за исследуемыми объектами в пространстве и времени.

Мониторинг – постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предложениям. Основная сфера практического применения мониторинга – это управление, а точнее информационное обслуживание управления в различных областях деятельности.

Структура мониторинга включает следующие элементы: наблюдение, оценка и прогноз.

Классификация. Типы мониторинга – по разным основаниям

Основания – цели, объекты, процедуры и пр. Например, по характеру процедуры: 1 тип - динамический 2 тип - сравнительный 3 тип - комплексный

По характеру сбора информации: 1 тип - непосредственное описание объекта мониторинга, без измерений 2 тип - физическое измерение параметров объекта 3 тип - измерение с использованием системы общепринятых показателей 4 тип - измерение опосредованное, с использованием системы специальных показателей

Мониторинг: какие показатели можно использовать? Отвечающие задачам мониторинга. Эффективные. Чувствительные. Достоверные. Сопоставимые. Собираемые.

Для решения возникающих проблем необходимо систематически проводить исследования направленных на анализ объективной социальной обстановки государства.

Требованиям такого анализа в полной мере отвечает социальный мониторинг как метод познания социальных процессов в их статике и динамике. Будучи действенным инструментом социальной диагностики и прогнозирования функционирующей социальной сферы, он позволяет в заданных пространственных границах и временных интервалах регулярно получать оперативную управленческую информацию. Несомненное преимущество мониторинга, в сравнении с разовыми исследованиями, заключается в его способности систематически наращивать и интегрировать необходимые данные по широкому кругу стандартных социальных показателей и создавать на этой основе постоянно обновляющиеся информационные банки. Именно этим обстоятельством объясняется возрастающая популярность этого метода в практике социологиче-

ского анализа.

Социальный мониторинг – это новая форма "научно-практической активности, цель которой состоит в получении и обработке упреждающей информации о состоянии системы и тенденциях ее развития, которая достигается посредством использования "мониторинговых индикаторов" (явлений, параметров, факторов), а также на основе социально-политической ситуации в регионах.

Мониторинговые индикаторы формируются по критериям:

- комплексности,

- интегративности отражения результирующего состояния основных причинных взаимодействий в их количественных и качественных взаимосвязях.

Создание социального мониторинга, обеспечение его эффективного применения требует всестороннего изучения структурно-функциональных особенностей социальной сферы создания концептуальной модели информатизации и технологизации управления ею с учетом тех радикальных перемен, которые привносятся в сложившуюся систему социальной защиты населения региона (города) проводимой в обществе экономической и социальной реформой.

Мониторинг — специально организованное систематическое наблюдение за состоянием каких-либо объектов.

Например, мониторинг окружающей среды включает наблюдения за природными объектами.

Мониторинг широко применяется в социальном менеджменте.

Социальный мониторинг — научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа социальной информации и предоставления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений на различных уровнях управления.

Именно социальный мониторинг обеспечивает эффективное управление социальными процессами и явлениями.

Объекты социального мониторинга: социальные процессы и явления, которые могут влиять на характер экономического развития, политические ситуации, ход общественных преобразований в стране.

Например, развитие малого предпринимательства может способствовать формированию среднего класса.

Основные принципы мониторинга: полнота, системность и достоверность социальной информации; оперативность получения сведений и их систематическая актуализация; сопоставимость получаемых данных путем использования единой методологии сбора и анализа информации; сочетание обобщающих и дифференцированных оценок и выводов.

Социальный мониторинг связан с непосредственным изучением социального наблюдения в его естественных условиях.

С помощью мониторинга можно получать разнообразную информацию для анализа: социальной структуры экономики, социальной направленности проводимых реформ; социальной стратификации населения и основных тенденций ее изменения и других социальных явлений и процессов.

Особый интерес представляет мониторинг развития малого предприни-

мательства и влияние этого процесса на решение проблем занятости. Малое предпринимательство является важнейшим компонентом проводимых в России экономических реформ и может определять основные контуры социально-экономического развития не только страны в целом, но и регионов.

Малое предпринимательство — наиболее массовое проявление экономической инициативы граждан. Оно гарантирует политическую стабильность, создает новые рабочие места, снижает социальную напряженность в обществе.

Безработицы люди стали проявлять интерес к предпринимательской деятельности и самозанятости.

Социальный мониторинг позволяет фиксировать события и элементы человеческого поведения в момент их совершения, появления. Он дает представление о действиях людей в определенных социальных ситуациях.

Мониторинг предполагает изучение фактов, событий, результатов, связанных с объектом наблюдения.

Систематическое наблюдение за состоянием социальных объектов требует обоснованной и планомерной организации сбора и анализа данных, необходимых для социального мониторинга.

При организации социального мониторинга можно ориентироваться на систему показателей, учитывающих сущность его объектов.

Показатели объединяются в следующие подсистемы (блоки): государственное управление; расходы на социальные нужды; политическая статистика; население и социальная стратификация; социальная инфраструктура; образ жизни.

Таким образом, объектом социального мониторинга являются люди, различные характеристики их поведения и деятельности.

Социальный мониторинг — достаточно новая форма научно-практической активности, цель которой состоит в получении и обработке упреждающей информации о состоянии системы и тенденциях ее развития. Эта цель достигается посредством использования некоторых групп явлений, параметров, факторов, входящих в понятийную форму "мониторинговые индикаторы", формирующиеся по критериям комплексности, интегративности отражения результирующего состояния основных причинных взаимодействий в их количественных и качественных взаимосвязях. Однако в последнее время она стала чрезвычайно популярной и активно используется для изучения общественного мнения, уровня жизни населения, социально-политической ситуации в регионах. Это объясняется потребностями общественной практики, характеризующейся динамизмом общественных перемен, а следовательно, неэффективностью разовых исследований, а также его организационными преимуществами, связанными с возможностью комплексной и однозначной интерпретации параметров изучаемого процесса или явления, доступных измерению и обработке.

Важной предпосылкой создания социального мониторинга стало всестороннее изучение социальной сферы. Увеличение степени ее изученности позволяет с большей точностью сформировать группы показателей, образующих в своей сущности единый смысловой ряд и характеризующих специфику социального воспроизводства и его динамику. А значит, получать более точную ин-

формацию о состоянии объекта наблюдения, с максимальной точностью оценивать вероятность наступления возможных тенденций и явлений в итоге более эффективно воздействовать на социальную сферу с целью повышения или понижения вероятности наступления конкретных событий, тех или других направлений развития.

Мониторинг социальной сферы выступает как особая информационная технология, позволяющая получать информацию о социальном воспроизводстве населения во всем многообразии взаимодействия всех ее компонентов как системы с целью оперативного оценивания и прогноза возможных ее состояний и выработки коррекционно-упреждающих мер управленческого воздействия.

Можно выделить пять основных функций социального мониторинга: 1. Диагностическую. 2. Прогностическую. 3. Проективную. 4. Планирования. 5. Просветительскую.

Важным фактором эффективности мониторинга является проектирование выборки.

Специфика современного мониторинга заключается в его опоре на компьютерную поддержку, которая позволяет автоматизировать процесс сбора, хранения и сравнения собранной в ходе мониторинга информации, а также представить ее в наглядной форме в виде таблиц, графиков, гистограмм, диаграмм.

Проектирование социального мониторинга и организация с его помощью регулярных наблюдений пространства социальной сферы, как подтверждает практика, в каждом конкретном случае требует необходимых дополнительных уточнений, конкретизации системы показателей, изменения элементов программного обеспечения. Иначе говоря, мониторинг, как и отражаемое им социальное пространство, представляет собой живую, динамичную, открытую систему, способную к непрерывному обновлению и развитию. Его функциональные возможности обусловлены реальными потребностями информационно-аналитического сопровождения управленческого процесса. [3]

Мониторинговое наблюдение процессов социального обслуживания, как подтверждает накапливаемый опыт, способствует более глубокому исследованию складывающихся в регионах социальной ситуации, изучению спроса на социальные услуги, осуществлению контроля эффективности и качества обслуживания различных групп населения. Открывается возможность создания консалтинговой службы в социальной сфере, позволяющей оказывать необходимую помощь в информационно-методологическом обеспечении деятельности вновь открываемых учреждений социального обслуживания, налаживания их связей с клиентами, общественными фондами и организациями, ориентированными на оказание социальной помощи населению.

Достаточно часто система мониторинга используется в сфере экологического контроля. Вторая половина XX века ознаменовалась осознанием человечеством того, что необходимо создание системы слежения за состоянием и изменением природной среды на планете Земля. Впервые вопрос о Международной программе глобальных наблюдений за изменением в биосфере был рассмотрен в 1971 г. Научным комитетом по проблемам окружающей среды. При

подготовке к конференции ООН по охране окружающей среды (Стокгольм, 1972 год) специалистами проводилось довольно серьезное обсуждение вопросов, связанных с созданием глобальной системы мониторинга.

Под мониторингом было решено понимать систему непрерывного наблюдения, измерения и оценки состояния окружающей среды. В ходе работы конференции была выработана рекомендация по разработке и принято решение по созданию ГСМОС - глобальной системы мониторинга окружающей среды (GlobalEnvironmentalMonitoringSystems–GEMS).

В дальнейшем понятие мониторинга несколько расширилось, в связи с чем его можно определить как «*систему наблюдений и контроля за состоянием окружающей человека природной среды с целью разработки мероприятий по ее охране, рационального использования природных ресурсов и предупреждения о критических ситуациях, вредных для существования живых организмов*».

С самого начала в трактовке мониторинга проявились две точки зрения. Многие зарубежные исследователи предлагали осуществлять систему непрерывных наблюдений одного или нескольких компонентов окружающей среды с заданной целью и по специально разработанной программе.

Другая точка зрения (Израэль, 1977) предлагала понимать под мониторингом только такую систему наблюдений, которая позволяет выделить изменения состояния биосферы под влиянием антропогенной деятельности (т.е. мониторинг только антропогенных изменений окружающей природной среды).

По мнению другого российского исследователя И.П.Герасимова (1975) объектом общего мониторинга «является многокомпонентная совокупность природных явлений, подверженная многообразным естественным динамическим изменениям и испытывающая разнообразные воздействия и преобразования ее человеком».

Контрольные вопросы:

1. Мониторинг. Социальный мониторинг
2. Пять основных функций социального мониторинга
3. Мониторинговые индикаторы
4. Основные принципы мониторинга

Тема 6. ИНДИКАТОРЫ (ПОКАЗАТЕЛИ) СОЦИАЛЬНОГО МОНИТОРИНГА

Использование качественных данных для оценки состояния общества и его граждан является хорошо известным методом в отечественной и зарубежной науке и государственном управлении. К настоящему времени сложилась обширная историография этого вопроса, сформировались масштабные (в том числе компьютерные) массивы разнообразных данных. Интернет-революция и новые социальные практики постепенно изменили представления о способах работы с данными, о выборках и репрезентативности, в целом, о методах социологического исследования. В результате использование качественных данных, а также качественные методы анализа данных приобрели еще большее распространение во всех областях, связанных с исследованиями общества и управлением социальными процессами.

Однако ключевая исследовательская проблема заключается не столько в том, каким образом получать и анализировать качественные данные (современные социологические техники, усиленные возможностями IT-технологий, позволяют решать задачи любого уровня сложности), сколько в понимании, какие характеристики могут достоверно описать целевое (желаемое) состояние общества, и, соответственно, какие качественные данные позволяют оценивать степень продвижения социума к избранному идеалу, либо сравнивать уровень его развития в соответствии с неким конвенциональным стандартом. Перспективы перехода общества на новый уровень развития, во многом зависят от социального консенсуса по поводу модели желаемого будущего, ясного понимания целей и задач такого развития. Способности экономики использовать энергию перемен невозможны без правильного учета реальных потребностей человеческой личности, их удовлетворенности жизнью. Таким образом, особую роль приобретают механизмы мониторинга и оценки успешности продвижения страны и общества к выбранной цели. Поскольку формирование общественного согласия по поводу образа желаемого будущего является исключительно сложным итерационным процессом, в котором участвует множество субъектов с различными интересами и представлениями о должном (государство, общество в целом, различные социальные группы, индивидуумы), любые модели целевого состояния социума, предлагаемые исследователями, будут объективно неполными, частичными, вероятностными. Контент-анализ различных программных документов органов государственной власти (в частности, документов стратегического планирования) позволяет вычлениить общий компендиум идей по поводу целевой модели развития российского общества.

Однако в силу ряда объективных и субъективных причин эта модель, представляющая собой сумму политических и социально-экономических деклараций, оказывается на практике внутренне противоречивой и недостаточно цельной, поскольку, по сути, выражает «точку зрения» управляющего субъекта на управляемый объект, тогда как в реальности органы управления и соответствующие институты являются лишь частью системного целого. Анализ зарубежного и отечественного опыта позволяет проследить, какие изменения происходили в представлениях о целевой модели развития общества и ее характеристиках в различных странах, а также в методах получения данных, позволяющих производить соответствующие оценки. Однако эти представления не являются универсальными, поскольку несут на себе отпечаток «места и времени» своего рождения, отражают культурно-исторические особенности, принципы мышления, идеологические предпочтения, иные характеристики своих носителей. Следовательно, даже относительно недавний отечественный опыт требует специальной адаптации и научной рефлексии по поводу мировоззренческих основ, лежащих в основе той или иной концепции общественного развития. Таким образом, современные споры о наиболее эффективных методах получения качественных данных для оценки состояния общества и его граждан далеко выходят за рамки чисто технических вопросов о совершенствовании систем социального мониторинга, поскольку эта тема тесно связана с философскими по своей сути дискуссиями о подлинных и мнимых социальных ценностях и целях

общественного развития, с поиском на национальном и глобальном уровне согласованных представлений о картине желаемого будущего и путях его достижения.

Источники открытых данных

Создание современной системы общенационального мониторинга состояния общества с экономической и содержательной точек зрения требует интеграции социальной информации, содержащейся в уже действующих и постоянно пополняемых открытых источниках, и объединения усилий различных субъектов, «производящих» качественные социальные данные. Развитие проектов глобальных и национальных обследований и успехи ИТ-технологий сделали возможным доступ к большим массивам открытых качественных данных, которые могут быть использованы при конструировании общенациональной системы социального мониторинга в Российской Федерации. Среди такого рода источников можно назвать целый ряд отечественных и зарубежных структур и проектов. Так, например, с 1990 г. в рамках Программы развития ООН публикуются ежегодные доклады межстранового сравнения и измерения показателей человеческого развития (англ. Human Development Reports).

В основе докладов лежат данные об Индексе человеческого развития (ИЧР) и его основных компонентах: ожидаемой продолжительности жизни, уровне грамотности населения и уровне жизни. В 2010 г. статистическая база определения ИЧР была скорректирована и добавлены три новых композитных показателя: Индекс человеческого развития, скорректированный с учетом социально-экономического неравенства (ИЧРН); Индекс гендерного неравенства (ИГН); Индекс многомерной бедности (ИМБ). В 2011 г. международной Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в рамках реализации предложений «Комиссии Стиглица-Сена-Фитусси » была принята так называемая «Инициатива лучшей жизни » (англ. OECD Better Life Initiative) – глобальный проект измерения социального прогресса через оценку одиннадцати композитных показателей (индикаторов благополучия), имеющих как количественный, так и качественный характер и объединенных в Индекс лучшей жизни (англ. OECD Better Life Index).

Важным элементом институциональной основы подхода ОЭСР является представление о степени субъективного благополучия – то есть о том, что люди думают о жизни и каким образом оценивают собственный опыт. Специалисты исходят из того, что субъективное благополучие можно описать в рамках совокупности трех концепций: когнитивного процесса оценки жизни как явления (англ. life evaluation); психофизических бессознательных реакций на текущую ситуацию (англ. affects); этической концепции эвдемонизма (англ. eudaimonia), признающей основой поведения человека его стремление к счастью. При этом, в качестве базовых детерминант благополучия обычно выступают: уровень дохода (англ. income), состояние здоровья (англ. health status), объем социальных связей (англ. social contact), качество занятости (англ. employment status), психологический тип личности (англ. personality type) и тип культуры (англ. culture).

При определении Better Life Index благополучие населения оценивается

по следующим показателям: - жилищные условия (англ. Housing): количество комнат, наличие коммунальных удобств, уровень расходов на жилье; - доход (англ. Income): показатели финансового благосостояния домохозяйств; - работа (англ. Jobs): средняя заработная плата, уровень занятости, уровень длительной безработицы; - общество (англ. Community): степень социальной поддержки; - образование (англ. Education): навыки учащихся, уровень знаний, количество лет обучения; - окружающая среда (англ. Environment): загрязнение воздуха и качество воды; - гражданская активность (англ. Civic engagements): избирательная активность, уровень подотчетности органов государственной власти; - здоровье (англ. Health): продолжительность жизни, самостоятельная оценка состояния здоровья; - степень удовлетворенности жизнью (англ. Life satisfaction); - безопасность (англ. Safety): количество нападений, количество убийств; - баланс работы и отдыха (англ. Work - Life Balance).

Еще один источник открытых данных – проект Всемирные индикаторы (качества) управления (англ. Worldwide Governance Indicators - WGI), который реализуется с 1996 г. Всемирным банком. Индикаторы предназначены для комплексной оценки и сравнения таких особенностей государственного управления как традиции и институты органов государственной власти, особенности реализации их полномочий, механизмы экономического и социального партнерства [8-9]. В рамках проекта рассчитываются индивидуальные и агрегированные индикаторы в шести ключевых составляющих качества государственного управления для 215 стран по шести «измерениям»: демократия и подотчетность (англ. Voice and Accountability); политическая стабильность и отсутствие насилия (англ. Political Stability and Absence of Violence); эффективность государственных органов власти (англ. Government Effectiveness); качество регулирования (англ. Regulatory Quality); господство права (англ. Rule of Law); контроль коррупции (англ. Control of Corruption). Этот набор индикаторов соединяет в себе оценки, полученные от большого числа респондентов (предприятия, граждане, эксперты) из индустриально развитых и развивающихся стран. Представляемые качественные данные отражают взгляд на качество управления, как со стороны самих органов государственной власти, так и с точки зрения частного сектора экономики и экспертов неправительственных организаций. Для обеспечения качества мониторинга эффективности управления с учетом кросс-культурных особенностей изучаемых стран, расчет индексов сопровождается оценкой погрешностей проведения измерений в каждой стране. Открытые данные, пригодные для использования при конструировании системы социального мониторинга в Российской Федерации, содержит проект «Всемирное исследование (обзор) ценностей» (англ. World Value Survey – WVS). Его реализует глобальная ассоциация специалистов в области социальных наук со штаб-квартирой в Стокгольме (Швеция), изучающая изменение ценностных ориентаций и их влияние на социальную и политическую жизнь общества.

В настоящий момент данные опросов репрезентативны для 90% взрослого (18-85 лет) населения Земли. Опросы проводятся в форме выборочного панельного исследования (англ. longitudinal study). Всего в период 1981-2014 гг. проведено шесть волн глобальных опросов, в которых приняло участие 400 ты-

сяч респондентов. Информационная платформа проекта позволяет формировать временные ряды данных (в форматах наиболее распространенных пакетов статистического анализа) по совокупности более чем 400 ценностных характеристик от религии до политики, экономики и социальной жизни. Перечень макропеременных включает, в частности, такие разделы, как: семья (англ. Family); друзья (англ. Friends); свободное время (англ. Leisure time); политика (англ. Politics); работа (англ. Work); религия (англ. Religion); чувство счастья (англ. Feeling of Happiness); субъективный статус здоровья (англ. State of health); важные детские качества (англ. Important child qualities) – независимость, способность трудиться, чувство ответственности.

В рамках проекта WVS особое внимание уделяется глобальному картированию ценностей. В частности, показано, что более 70% дисперсии данных всех опросов объясняется двумя условными глобальными переменными «Традиционные/Секулярно-рациональные ценности» и «Ценности выживания/Самовыражения».

Важные данные по Российской Федерации содержит академический проект «Международная программа социальных исследований» (англ. International Social Survey Programme – ISSP). Результаты этих социологических исследований, в которых участвуют научные учреждения 49 стран мира, включая Российскую Федерацию, доступны через Интернет на информационной платформе ZACAT немецкого национального инфраструктурного центра в области социальных наук GESIS (нем. Gesellschaft Sozialwissenschaftlicher Infrastruktureinrichtungen). Среди прочих источников открытых социальных данных можно указать также композитный Индекс процветания, формируемый Институтом Легатум (англ. Legatum Prosperity Index), Индекс экономической свободы Института Катона (англ. Economic Freedom of the World), а также глобальный Индекс социального прогресса (англ. Social Progress Index).

Последний индекс создан международной некоммерческой организацией «Императив социального прогресса» (англ. Social Progress Imperative), которая возникла в результате деятельности уже упоминаемой Комиссии Стиглица-Сена-Фитусси. Этот проект представляет особый интерес, поскольку речь идет об измерении социального прогресса стран мира без использования традиционных экономических показателей (англ. beyond GDP). В основе подхода лежит теория конкурентных преимуществ известного американского экономиста профессора Гарвардской школы бизнеса М.Портера, который считает, что глобальная конкурентоспособность страны зависит от конкретной стадии развития ее национальной конкурентоспособности.

В свою очередь, уровень национальной конкурентоспособности зависит от эффективности государственных институтов, их способности должным образом обеспечивать и защищать конкурентоспособность национальной экономики. Чтобы считаться конкурентоспособной в мировом масштабе, страна должна в обязательном порядке пройти этап социально-экономической эволюции, в результате которой осуществляется соответствующая «настройка» политических и экономических институтов на эффективное функционирование. В частности, именно поэтому сама по себе позитивная динамика экономического

роста не делает страну автоматически конкурентоспособной в глобальном масштабе. Для расчета индекса используются 44 показателя и индикатора, которые в совокупности образуют три «измерения» (англ. dimensions) социального прогресса: «Базовые человеческие потребности» (англ. Basic Human Needs); «Основы благополучия» (англ. Foundations of Well-being); «Возможности» (англ. Opportunity).

Среди наиболее крупных отечественных государственных и частных структур, которые могли бы стать не только источниками данных, но и участниками интеграции для создания общенациональной системы социального мониторинга, можно назвать Федеральную службу государственной статистики – главный источник социально-экономической информации в Российской Федерации, профильные исследовательские институты Российской академии наук, а также службы изучения общественного мнения (Всероссийский центр изучения общественного мнения; АНО «Левада-Центр», Исследовательский холдинг РОМИР, Фонд «Общественное мнение» и др.).

Барьеры

Как уже отмечалось выше, конструирование эффективно работающих методик и систем показателей состояния общества возможно лишь при наличии консенсуса (как в научном сообществе, так и в структурах государственного управления) относительно того, что понимается под «состоянием общества», а также единообразного использования соответствующего категориального аппарата. Эта теоретическая проблема неоднократно поднималась, но до настоящего момента не нашла удовлетворительного разрешения. Отсутствие согласованных представлений по поводу целевой модели развития российского общества является одним из факторов, снижающим прикладную конкурентоспособность академических разработок в области социального мониторинга, затрудняя их внедрение в практику деятельности органов государственной власти. Еще одной проблемой систематического получения достоверных оценок состояния общества является недостаток предложения актуальных результатов социологического мониторинга, а также их качество. Соответствующие учреждения науки и высшего образования, органы государственной власти в центре и на местах, некоммерческие организации и бизнес-структуры постоянно генерируют большой объем социальной информации. Однако эти массивы либо обнародуются с задержкой в 12-18 месяцев, причем в форме вторичных данных, либо вообще остаются недоступными в силу ведомственных ограничений, или ограничений авторского права. Таким образом, полученная информация не запечатлевается (картируется) должным образом, фактически, и не возникает.

Такое положение дел приводит к дублированию тем и излишней нагрузке на службы опросов и одновременно ограничивает возможности самих исследователей. Еще одной проблемой, которая, по мнению специалистов, имеет системный характер в нашей стране, является низкое качество опросной работы на местах, особенно при использовании стандартизованных интервью. Особую роль в Российской Федерации играет также вопрос об обеспечении открытого доступа к данным. Несмотря на то, что большинство исследований в области социальных наук выполняется в рамках государственного задания и финанси-

руется из средств федерального бюджета, результаты таких исследований за редким исключением остаются недоступными в сети Интернет. Усугубляет ситуацию общая неразвитость цифровой исследовательской инфраструктуры в социально-гуманитарном кластере, что ведет к неэффективному использованию уже полученных результатов и лишает общество и лиц, принимающих решения, возможности оценить подлинный потенциал российских общественных наук.

Методологические подходы

Представляется, что для разработки механизмов систематических оценок состояния социума целесообразно использовать подходы структурного функционализма (Т. Парсонс, Г. Спенсер, Э. Дюркгейм, Р. Мертон и др.), нашедшие творческое развитие в работах отечественных исследователей (Осипов Г.В., Локосов В.В., Костюк В.Н. и др.). В условиях глобальной турбулентности, резкого увеличения количества рисков, в том числе ранее не прогнозируемых, наиболее важными характеристиками состояния общества как саморазвивающейся системы являются устойчивость и адаптивность. Очевидно, что в успешном, жизнеспособном социуме существует эффективный баланс стабильности и изменчивости, который обеспечивает надежное сохранение «культурной матрицы» (цивилизационной идентичности) и одновременно создает условия для перемен и развития в направлении к желаемому целевому состоянию. Мониторинг устойчивости социума может осуществляться на базе системы предельно-критических показателей, разработанных в Институте социально-политических исследований РАН по инициативе В.В. Локосова. Первоначально была создана шкала из 20 показателей для оценки развития российского общества (1994). В развитие этих идей в течение второй половины 1990-х гг. была разработана система предельно-критических показателей экономической безопасности России, которая получила одобрение в экспертных структурах Совета Безопасности Российской Федерации. Различные варианты систем предельно-критических показателей конструируются, главным образом, с использованием данных социально-экономической статистики и рассчитываемых на этой базе различных цифровых индексов и коэффициентов (Индекс Джини, коэффициент рождаемости, условный коэффициент депопуляции, уровень безработицы и пр.).

Тем не менее, в этих разработках встречаются и отдельные качественные данные, связанные с оценками уровня удовлетворенности граждан различными социальными благами (получаемым образованием, медицинским обслуживанием), степени доверия к власти и ее институтам и пр. Несмотря на довольно долгую историю существования концепции предельно-критических показателей, практическое использование такого рода разработок на настоящий момент затруднено. Как отмечают В.В. Локосов и С.Ю. Глазьев, это связано с отсутствием «единого мнения как относительно обоснования предельно критических значений тех или иных показателей социально-экономического состояния, так и относительно самого набора последних, что связано с отсутствием общей теории устойчивости социально-экономических систем».

Что касается научных исследований адаптивности социума в целом, то

эта проблематика до настоящего времени остается на этапе философского осмысления. Гораздо более обширно представлены в историографии вопросы анализа адаптивности организаций и отдельных элементов (подсистем) общественной системы (например, системы образования, различных систем безопасности), динамики психологических характеристик состояния социума, а также социально-психологической адаптации личности. На текущий момент наиболее детально методы оценки измерения адаптивности разработаны в сфере стратегического менеджмента организаций. Несмотря на многообразие подходов к пониманию адаптивности (это свойство может толковаться и как умение организации приспосабливаться к изменениям внешней среды для сохранения собственной стабильности, и как способность динамично меняться, используя внешние вызовы как стимул к саморазвитию), в общем случае это понятие связано с оценкой жизнеспособности системы и возможностей ее устойчивого роста в условиях перемен. Для измерения адаптивности организаций широко применяются качественные данные, получаемые, например, путем экспертных опросов, глубинных интервью, с помощью различных методов прогнозирования, анализа факторов внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ; SWOT-анализ; SPASE-анализ; методика OCAI, бенчмаркинг и мн. др.).

Как представляется, различные модификации подобных аналитических инструментов, адаптированные к особенностям предмета анализа (социум в целом) могли бы быть использованы для получения качественных данных, касающихся оценки факторов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное значение на жизнеспособность российского общества, а также для конструирования и верификации моделей желаемого целевого состояния общества.

Модуль прогнозирования (система общественного Форсайта)

Для определения модели желаемого состояния общества и конструирования системы целевых показателей развития целесообразно использовать хорошо зарекомендовавшую себя методологию форсайта, адаптированную к конкретным задачам проекта. Задача общественного Форсайта – не только получить прогнозные характеристики будущего российского общества, но и сформировать согласованное представление о желаемой модели общественного развития, сделать его частью публичного политического дискурса. Разработка и реализация такого проекта требуют создания специальных институционально-правовых условий. Результатом проекта должно стать согласование основных параметров желаемой модели будущего для России и определение долговременных общественных целей развития. Особую сложность будет представлять профилактика эгалитарного характера такого рода обсуждений. Представляется крайне важным при реализации проектов, связанных с моделированием желаемого состояния российского общества, использовать различные «локусы» для конструирования набора целевых характеристик общественного развития. В частности, целесообразно конструировать дизайн различных моделей желаемого будущего не только «с точки зрения государства» (де-факто – органов власти) или представлений элит об «общественном благе», но также с точки зрения конкретных потребностей людей и их представлений о благополучии и сча-

стве.

Модуль социального мониторинга

Эффективность социального мониторинга в значительной степени зависит от статуса и роли этого модуля в общей системе стратегического прогнозирования общественного развития. Очевидно, что факультативный статус систем социального мониторинга и рекомендательный характер получаемых аналитических выводов негативно сказываются не только на качестве систем «обратной связи» между обществом и государством, но также на уровне наукоемкости технологий государственного управления в целом. Важным условием становления эффективной системы социального мониторинга с использованием качественных данных является создание современной цифровой инфраструктуры этой деятельности, позволяющей объединить усилия всех заинтересованных участников, а также интегрировать доступные источники и массивы количественных и качественных данных. Создание цифровой инфраструктуры социального мониторинга будет стимулировать развитие современной «экосистемы», обеспечивающей не только обратную связь между обществом и государством, но также повышение уровня «сознательности» и научности общественного развития.

Что касается уже имеющихся источников систематических данных, то представляется целесообразным использовать в целях создания системы мониторинга общественного развития в Российской Федерации несколько наборов данных по результатам международных и российских измерений: - Индекс человеческого развития (ИЧР) Программы развития ООН и его компоненты в страновом и региональном разрезе; Индекс лучшей жизни (англ. OECD Better Life Index) Организации экономического сотрудничества и развития; - данные социально-экономической статистики Росстата; - временной ряд Индексов социального самочувствия ВЦИОМ; Индекс социальных настроений (ИСН) АНО «Левада-Центр»; Индекс социального прогресса (Social Progress Index) некоммерческой организации The Social Progress Imperative .

Кроме того, для тестирования текущих данных, оценки алгоритмов обучения и проверки валидности интегральных показателей целесообразно использование следующих динамических наборов данных: волны глобальных опросов «Всемирный обзор ценностей» (WVS); ежегодные опросы «Международная программа социальных исследований» (ISSP); Индекс процветания (англ. Legatum Prosperity Index); тематические опросы Единого архива экономических и социологических данных (ЕАЭСД) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

При практической реализации перспективной многофункциональной информационно-системы для мониторинга и оценки общественного развития, в том числе, с использованием качественных данных, целесообразно изначально ориентироваться на современные высокоэффективные технологические решения, в частности, предполагающие: построение хранилищ данных на основе NoSQL решений документального типа (пример реализации: Apache Couch DB), что позволяет хранить в качестве единого целого не только сам текст (например, глубинного интервью), но и всю сопутствующую ему информацию.

В этом случае задача машинного анализа совокупности документов легко распараллеливается на обработку отдельных документов; применение распределенной платформы Hadoop для обеспечения одновременного доступа ко всем требуемым данным в хранилище без предварительной индексации.

При необходимости, производительность системы легко увеличить за счет добавления новых узлов; использование технологии MapReduce и языка Apache Pig для разработки сценариев Pig Latin, транслируемых в конкретный код действий. Разработка и отладка загруженных сценариев возможна путем анализа тестовых социологических данных, что требует дополнительных междисциплинарных исследований. Необходимо также развивать междисциплинарные исследования в области использования современных IT-технологий для обработки «Больших данных» (англ. Big Data).

В частности, современные методы машинного обучения способны эффективно решать большой класс задач, связанных с анализом массивов качественных социологических данных, включая нахождение скрытых зависимостей и закономерностей. Создание масштабных цифровых хранилищ первичных качественных данных дает возможность рассматривать и анализировать этот массив как специфический временной ряд, позволяющий исследовать изменение состояния общественной системы во времени. В настоящее время в коммерческом секторе созданы и активно развиваются разнообразные IT-продукты, связанные с масштабным мониторингом настроений в информационной сфере и социальных сетях, в том числе в режиме реального времени.

Аналитические модули такого рода продуктов широко используют принципы математической лингвистики, семантический анализ и другие методы, обрабатывая тексты на естественном языке и качественные данные. При адаптации уже существующих технических решений к запросам социальной науки, становится возможным получение как мгновенного «снимка» состояния общества, так и динамической картины, демонстрирующей изменения различных значимых характеристик.

Создание институционально-правовых основ системы социального мониторинга. Возможный алгоритм действий по созданию общенациональной системы социального мониторинга на базе качественных данных потребует реализации следующих мероприятий: а) принятие решения о включении в действующий перечень приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации положения о «технологиях управления общественным развитием в условиях меняющегося мира»; б) разработка нормативно-правовых актов, определяющих роль и место общественного форсайта и социального мониторинга в системе стратегического планирования Российской Федерации, регулирующих состав участников, формы, методы и процедуры проведения этих мероприятий, а также правовой статус полученных результатов; в) разработка концепции и создание необходимой цифровой инфраструктуры (единой государственной платформы) общественного форсайта и социального мониторинга с включением этого ресурса в качестве подсистемы в информационную систему поддержки принятия решений в области государственного стратегического управления; г) согласование методик и процедур обще-

ственного Форсайта; д) реализация пилотных проектов общественного Форсайта с целью получения согласованной системы показателей и индикаторов, необходимых для мониторинга состояния российского общества (в частности баланса его устойчивости и адаптивности) и динамики перемен; е) определение реестра уже имеющихся источников систематически получаемых данных (количественных и качественных), необходимых для комплексной оценки состояния российского общества и его граждан; ж) разработка и верификация конкретных методик получения недостающих для целей мониторинга данных; з) пилотная апробация системы сбора и обработки качественных данных для получения оценок состояния российского общества и его граждан; и) интеграция функционального блока общественного Форсайта и социального мониторинга с использованием качественных социальных данных в систему государственного стратегического управления общественным развитием.

Варианты показателей мониторинга

Социальный мониторинг – это новая форма "научно-практической активности, цель которой состоит в получении и обработке упреждающей информации о состоянии системы и тенденциях ее развития, которая достигается посредством использования "мониторинговых индикаторов" (**явлений, параметров, факторов**), а также на основе социально-политической ситуации в регионах.

Мониторинговые индикаторы формируются по критериям: комплексности, интегративности отражения результирующего состояния основных причинных взаимодействий в их количественных и качественных взаимосвязях.

Таблица 5. Информационные блоки социального мониторинга.

Социально-трудовой	Включающую отношения, возникающие между работниками и социально—профессиональными группами в рамках совместной производственной деятельности, характеризующие социально-трудовой статус индивида, группы.
Социально-политический	Включающую отношения между индивидами по поводу их общественно-политического статуса и роли в политической системе общества, принадлежности к властным структурам, общественным и политическим партиям и движениям, включенности в политическую жизнь общества.
Социально-потребительский	Включающую отношения по поводу дифференциации уровня и качества жизни, потребительского поведения.
Социокультурных отношений	Включающих отношения между индивидами и группами в связи с удовлетворением их культурных и информационных потребностей.
Социально-психологического самочувствия населения	Включающих эмоционально окрашенные отношения индивидов и групп, их переживания, установки, ориентации, обусловленные социально-политической ситуацией в обществе и регионе, характером взаимоотношений, складывающихся между ними и обществом.

Основные компоненты системы показателей мониторинга.

Данная система показателей содержит восемь разделов:

1. Социально-демографический (динамика численности населения, включая половозрастную характеристику, рождаемость, смертность, среднюю продолжительность жизни по различным половозрастным, профессиональным и региональным группам, численность семей, их состав, брачность, разводи-мость, миграцию и характеристику мигрантов, пороговые значения социально-демографических показателей).

2. Социально-трудовой (характеристика трудовых ресурсов и их расстановки, потребностей общественного производства в рабочей силе, динамика занятости и характеристика безработицы населения, условия труда, оплата труда, пороговые значения безработицы, деградации трудового потенциала).

3. Уровня и качества жизни населения (динамика денежных, реальных, среднедушевых доходов, потребления товаров, денежных сбережений, соотношения платежеспособного спроса и предложений товаров и услуг, с учетом дифференциации по группам и типам семей, социальные пособия, пороговые значения уровня и качества жизни населения).

4. Жилищного обеспечения населения (характеристика жилищного фонда по типу, метражу, принадлежности, благоустройству, потребности улучшения условий проживания, пороговые значения жилищных условий).

5. Здоровья населения и здравоохранения (динамика заболеваемости и ее характеристика, причин смертности, инвалидности, характеристика медицинской инфраструктуры и кадрового обеспечения).

6. Народного образования, культуры, информационных услуг (динамика количества обучающихся, посещающих дошкольные и внешкольные учреждения, характеристика образовательной инфраструктуры и инфраструктуры культуры, кадрового потенциала, пороговые значения образовательных и культурных показателей).

7. Экологической и социальной безопасности (динамика показателей чистоты воды, воздуха, вредных выбросов, материальных затрат на обеспечение экологической безопасности, преступности, пороговые значения экологических показателей и показателей криминогенности).

8. Социально-психологического самочувствия населения (социальные удовлетворенность, ущемленность, тревожность, напряженность, толерантность, конфликтность).

Общесоциальные индикаторы, используемые при проведении мониторинга, весьма многообразны. С точки зрения экономики наибольший интерес имеют данные об экономической активности населения, самореализации людей в труде, старения (или омоложения) населения и др.

В качестве пороговых мониторинговых индикаторов используются также данные о генетических изменениях (увеличение на 1-3% ежегодно врожденных уродств свидетельствует о том, что роковая черта пройдена); сокращении продолжительности жизни (пороговое значение обычно принимается за 70 лет); характере и динамике заболеваний населения; превышении допустимых коэффициентов загрязнения среды; потреблении отдельных видов продуктов.

Установлено, например, что относительно безопасное для генофонда потребление алкоголя составляет до 8 л чистого спирта на человека в год. В Рос-

сии его потребление более чем вдвое больше; это неминуемо отразится на будущих поколениях россиян, хотя и по-разному в различных регионах страны. Предметом мониторинга служит также структура потребления домашних хозяйств. Согласно оценкам, если из бюджета семьи ежемесячно тратится на питание 80% средств, то со временем может наступить деградация человека как личности и т. п.

Перспективным является использование индекса развития человеческого потенциала, индикаторов предпринимательского и инвестиционного климата на территории страны. Эти показатели достаточно сложны. Индекс развития человеческого потенциала, в частности, включает показатели: прогнозируемая при рождении продолжительность жизни; процент грамотного взрослого населения; количество обязательных лет обучения в школе; количество людей с высшим образованием на 1000 человек и др.

Относительно широко распространен мониторинг благосостояния населения на основе анализа потребительской корзины. В разных странах и регионах она различается существенно - и по набору товаров, услуг, и по стоимости.

Мониторинг данного вида позволяет количественно оценивать такие категории, как бедность, нищета, прожиточный минимум и др. Анализ процессов маргинализации позволил, в частности, выделить среди тех, кто ниже черты бедности, различные группы и слои, относительно которых требуется проводить специфические меры социальной защиты, поддержки, а также стимулирования к самообеспечению.

Экономическим и политическим центром страны осуществляется мониторинг политических процессов, международных экономических связей и отношений, статуса России в мировом сообществе, а также отслеживается динамика развития регионов страны, оценивается мера развития и стагнации отдельных из них, действенность помощи по вертикали, основные характерные социальные и экономические процессы в регионах, соответствие индикаторов и показателей предельным уровням и др.

В регионах реализуются все основные виды общественных отношений и жизнедеятельности. Их социально-экономическое развитие проявляется как органическая часть глобальных (общемировых) и национальных процессов, однако при этом оно осуществляется с учетом региональных особенностей.

Специфическими объектами мониторинга в регионах являются: демографические процессы, в том числе естественное движение населения; состояние воздушного и водного бассейнов; качество питьевой воды; радиационное загрязнение; транспортное загрязнение (в крупных индустриальных центрах и городских агломерациях) и др.

Предметом экономического мониторинга регионов все более становятся: экономическая динамика в целом; устойчивость предприятий экспортной ориентации на внешних рынках, процессы потери (уступка) или завоевания ими новых рыночных позиций; криминализация экономических структур; изменение трудовой мотивации населения; движение финансовых потоков и финансового обеспечения, прежде всего, отраслей специализации и социальной сферы; состояние технологического потенциала и др.

Необходимо помнить, что реализация мониторинга качества жизни населения и его основных задач предполагает организационное, информационное, техническое, правовое и финансовое обеспечение со стороны органов местного самоуправления.

Информационный фонд социально-экономического мониторинга должен представлять собой систематизированные многолетние данные об экономической и социальной обстановке, складывающейся на территории муниципалитета в разрезе, например, основных направлений мониторинга, нормативно-справочные материалы, сведенные в статистические регистры и Базы данных.

Укрупнено информационный фонд может состоять из данных, характеризующих: здоровье населения; уровень жизни населения; образ жизни населения; социально-экономический потенциал территории и т.д.

Информационной основой социально-экономического мониторинга территории могут служить базы данных федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъекта РФ, учреждений и организаций; специализированные базы данных наблюдения за состоянием здоровья и физическим развитием населения, за обеспечением санитарно - эпидемиологического благополучия среды обитания человека и т.п.; данные государственной статистической отчетности, материалы обследований, программ, проектов и т.д.

Поддержка баз данных социально-экономического мониторинга должна осуществляться комплексом программно-технологических и технических средств, функционирующих на уровне МСУ, который должен осуществлять формирование, обновление и актуализацию показателей.

Функционирование социально-экономического мониторинга территории должно осуществляться на соответствующей правовой основе. Это правовые механизмы взаимодействия информационного фонда мониторинга с органами управления, учреждениями, организациями, уполномоченными на ведение данного мониторинга; правовые формы защиты информации, гарантии информационной безопасности.

Финансовое обеспечение разработки и поддержания в работоспособном состоянии системы социально-экономического мониторинга территории должны обеспечивать местные органы управления за счет бюджетных средств. Вместе с тем, учитывая практически повсеместный бюджетный дефицит, следует использовать возможности привлечения и других источников финансирования. Так, например, информационный фонд мониторинга территории муниципального округа включает множество самых разнообразных данных, которые могут быть полезны для различных субъектов хозяйствования как на данной территории, так и за ее пределами, в том числе и за рубежом.

Социальный мониторинг - инструмент современной социальной политики. Он позволяет лицам, формирующим политику, направлять ее на достижение четко сформулированных целей. Он позволяет группировкам с различной ориентацией рассматривать и обсуждать политические вопросы на прочной основе информации. Это дает значительные преимущества, т.к. помогает структурировать политическую дискуссию и позволяет сбалансировать подход к социально-

экономической политике.

В России в настоящее время существует достаточно большое число исследовательских организаций, разрабатывающих множество специфических проблем социального мониторинга. Такое положение предопределяется особенностями каждой исследуемой отрасли народного хозяйства, интересами ученых и т.д. Вот лишь некоторые из них:

1. Мониторинг экономических условий в Российской Федерации; Российский Продольный (мониторинг, основанный на использовании выборки постоянного состава на всем протяжении исследования) Мониторинг (РПМ)
2. Всероссийское панельное исследование
3. Бюджетное исследование Госкомстата
4. Мониторинг социально-экономического потенциала семьи, опубликованный Министерством труда и социального развития
5. Мониторинг социальной защиты (ТАСИС)

Все эти примеры имеют разную направленность. Они основаны на различных методологиях и дают различные результаты, но конечно не предоставляют все проводимые исследования в социально-экономической сфере России.

Механизм мониторинга предполагает сбор информации, ее комплексную оценку и прогноз по стабильной системе показателей путем жестких, формализованных методов (опрос, анализ документов и статистических показателей), а также мягких, неформализованных методов (свободное интервью, наблюдение). Как информационная технология мониторинг **обеспечивает**:

1. Отслеживание, анализ и прогнозирование наиболее важных характеристик социального воспроизводства, таких как рождаемость, продолжительность жизни, здоровье, уровень занятости, качество жизни, социально—психологических показателей состояния населения, потенциала социальной сферы; показателей отдельных, наиболее острых и требующих решения социальных проблем.
2. Проверку альтернативных гипотез развития потенциала социальной сферы, социальной инфраструктуры региона, социальной поддержки депривированных слоев населения.
3. Выявление ожиданий и предпочтений населения в социальной сфере.

Методическую основу мониторинга составляет:

- наблюдение за объектом мониторинга, проводимое по стандартному числу наиболее значимых показателей, характеризующих его состояние;
- регулярные повторные социологические замеры, проводимые с помощью стандартных процедур;
- оценки ситуаций и объектов, также даваемые в стандартной форме.

Субъектами мониторинга выступают как авторитетные специалисты (работники "социальных министерств", префектур, мэрий, руководители учреждений социальной инфраструктуры, специалисты: врачи, педагоги и т.п.), способные судить о внутренних механизмах социального воспроизводства населения, приоритетах развития потенциала социальной сферы, о состоянии объекта мониторинга, выступающие в роли экспертов в области социальных процессов.

Выводы

Разработка эффективного и востребованного государством «измерительного инструмента» состояния общества на основе качественных данных сопряжена с получением ответов на три вопроса: (а) какие социальные индикаторы и показатели могут наиболее адекватно отражать характеристики общества, представляющие интерес для мониторинга; (б) какие качественные данные могут стать основой для построения социальных индикаторов и показателей; (в) на каких принципах и институционально-правовых основах должен базироваться эффективно работающий механизм получения репрезентативных качественных данных о состоянии российского общества. Очевидно, что адекватные ответы могут быть получены только на стыке научных теорий и реальной практики государственного управления. За прошедшие десятилетия в России и за рубежом сложился обширный портфель методик использования качественных данных в целях социального мониторинга, эффективность которых была доказана на практике. Этот инструментарий может быть успешно адаптирован к целям и задачам управления общественным развитием в Российской Федерации.

Однако прикладная полезность научно-методологических разработок в области социального мониторинга с использованием качественных данных является недостаточно высокой из-за фактического отсутствия действенных механизмов формирования консенсуса относительно целевой модели общественного развития, а также пробельности понятийного аппарата. В качестве одного из наиболее актуальных источников концептуальных подходов, а также образца для разработки исследовательского инструментария может быть использован опыт проекта *The Social Progress Imperative*. В частности, речь идет об использовании теории конкурентных преимуществ М. Портера для оценки глобальной конкурентоспособности страны, которая в свою очередь может служить показателем уровня общественного развития. Важным теоретическим положением, которое может быть использовано для конструирования национальных метрик прогресса, является вывод о том, что позитивная динамика экономического роста, увеличение объема экономики, как и другие показатели экономического благополучия, не означают автоматического повышения степени конкурентоспособности страны в глобальном масштабе и не связаны напрямую с чувством субъективного социального благополучия граждан. Анализ показывает, что в современной России имеются все необходимые структурные элементы для создания системы согласования и актуализации целевой модели общества (желаемого будущего состояния), а также постоянно действующей общенациональной системы социального мониторинга (с использованием качественных данных о состоянии общества) как важного элемента системы государственного стратегического управления. Однако для практического решения этой задачи требуется политическая воля и нестандартные административные шаги, которые позволили бы в короткие сроки создать институционально-правовые условия для возникновения устойчивой экосистемы, объединяющей на единой технологической платформе ресурсы и возможности государственных, академических и частных структур.

Контрольные вопросы:

1. Индикаторы (показатели) социального мониторинга
2. Барьеры социального мониторинга
3. Методологические подходы социального мониторинга
4. Модуль прогнозирования (система общественного Форсайта)
5. Модуль социального мониторинга
6. Варианты показателей мониторинга
7. Информационные блоки социального мониторинга
8. Основные компоненты системы показателей мониторинга

Тема 7. ЭКСПЕРТИЗА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Социальный проект подвергается экспертизам на всем протяжении его разработки и осуществления.

На стадии проработки концепции экспертно устанавливаются многие показатели, по которым предстоит измерять эффективность осуществления проекта. Оценка жизнеспособности проекта в значительной мере основывается на экспертных заключениях как в отношении проекта, так и в отношении социальной среды, в которую он внедряется. Диагностические и прогнозные исследования в социальной области без применения экспертных методов невозможны. При рассмотрении подготовленного текста проекта конкурсными комиссиями, инвесторами, органами государственной власти и органами местного самоуправления, другими организациями, которые принимают по проекту управленческие решения, также проводится экспертиза. Экспертно оценивается проект в рамках текущего контроля за его реализацией. Наконец, завершение проекта, установление того, удалось ли его воплотить в соответствии с замыслом, также предполагает экспертизу

При работе с социальными проектами могут применяться различные виды экспертизы постольку, поскольку в проекте предусматривается строительство, или требующая лицензирования деятельность, или вмешательство в окружающую природную среду. Так работают со всеми проектами. Но особенность социальных проектов состоит в том, что здесь ведущую роль играет социальная экспертиза — специальный вид экспертной работы.

Чаще всего социальная экспертиза ведется по следующим направлениям, которые и отражают предмет экспертизы.

1. Эксперты оценивают социальные последствия для населения принятых и подготовленных к принятию социальных проектов.
2. При помощи экспертизы может быть установлено соответствие реализованного проекта его первоначальному замыслу, а также принятому по проекту управленческому решению;
3. Экспертиза может выявить адекватность восприятия в общественном сознании принятого или подготовленного проекта.

Экспертирование может производиться по модели «Рецензия» — наиболее традиционной форме экспертной оценки. Это отзыв эксперта на материалы, представленные ему для изучения, который содержит положительные и отрицательные характеристики и общий вывод по этим материалам. Отличие от ре-

цензии литературного или театрального критика здесь в том, что заключение эксперта содержит обязательный ответ на вопросы, заранее обозначенные в задании на экспертизу и предопределяющие принятие того или иного управленческого решения.

Рецензия — простое и наименее затратное экспертирование документа, но оно не содержит всех преимуществ экспертной работы и может ввести принимающий решения орган в серьезное заблуждение относительно истинного положения дел или перспектив доработки документа. В рамках данной модели может быть предусмотрен компенсирующий эти недостатки вариант. Его схема такова:

- рецензия заказывается нескольким не связанным между собой экспертам, причем заказ содержит перечень требований, включая формулировку вопросов, на которые эксперты должны ответить обязательно и однозначно;

- рецензии принимаются без каких либо ограничений по качеству, кроме пунктов, оговоренных в техническом задании;

- тексты рецензий обрабатываются социологическими методами, принятыми при обработке документальных источников, специально привлеченными специалистами, перед которыми не ставятся собственно экспертные задачи;

- итоги вторичной обработки экспертных оценок составляют акт экспертизы, рассматриваемый органом, заказавшим экспертное исследование.

В рамках данной модели может рассматриваться и консультирование: фактически это рецензирование без представления текста экспертного заключения.

Другая модель организации экспертизы — «Мониторинг». Мониторинг — регулярно повторяющееся исследование одного и того же объекта (явления, процесса) по одной и той же методике. Такое исследование позволяет выявить динамику развития объекта (явления, процесса). Мониторинговая модель применяется, если производство социальной экспертизы осуществляется на долгосрочной основе.

Модель «Мониторинг» может быть эффективно применена, если в качестве эксперта выступает научное учреждение или подразделение, квалификация сотрудников или партнеров которого позволяет рассчитывать на высокое качество экспертной оценки однородного, но довольно обширного материала. В рамках мониторинга экспертная оценка связывается с другими исследовательскими технологиями.

Применение мониторинга малоэффективно, если характер решаемых задач отличается разнообразием и несводимостью к ограниченной лишь некоторыми параметрами сообщества, в отношении которого проводится мониторинг. Другая особенность мониторинга — выявление им своей эффективности лишь тогда, когда накапливается достаточный материал для сравнения изучаемых явлений или процессов.

В некоторых случаях возникает необходимость вести экспертизу социальных проектов и программ, которые представлены теми или иными организациями в порядке объявленного конкурса. Тогда возникает специфическая экспертная задача по сопоставлению довольно разных текстов и предпочтению

тех или иных из них. Выработка оснований для предпочтения ведется в зависимости от целевого назначения конкурса.

Эксперт устанавливает:

- социальную значимость проекта (программы): актуальность заявленной деятельности; ясность цели; оригинальность (новизну) замысла; правомерность, допустимость деятельности; социальные последствия;
- возможность развития проекта, его перспективность; возможность воспроизведения в иных условиях;
- масштаб планируемой деятельности: расчетную длительность и ритм мероприятия; круг лиц, которому адресован проект; соотношение детей (молодежи) и взрослых; число занятых в активных формах деятельности; необходимость в специальной подготовке кадров; долю средств на обеспечение сути проекта в общих планируемых расходах по проекту;
- реалистичность проекта (программы): способность молодежного, детского объединения реализовать конкурсный проект, подтвержденную предыдущей деятельностью; наличие подготовленных кадров или возможность по привлечению их со стороны; обоснованность места проведения мероприятий; обоснованность ожиданий от участников проекта;
- рациональность сметы расходов.

Особенность данного вида экспертизы состоит в том, что номинально или фактически эксперт становится членом жюри, он вынужден построить «лифт» проектов, не ограничиваясь предпочтением лучшего и отвержением всех остальных.

Технологические приемы работы с большим числом проектов выработаны многими экспертными советами. Порядок работы экспертных советов обычно таков:

Эксперты готовят заключения отдельно по каждому из конкурсных проектов (объем заключения от абзаца до 1,5 страницы; большие тексты заключений не вызывают одобрения, поскольку с ними труднее работать).

Когда по каждому проекту имеется несколько (не меньше двух, но обычно 4—5) заключений экспертов, собирается экспертный совет (5—7 авторитетных в данной области специалистов), рассматривающий все представленные проекты на основе полученных заключений. Участники заседания, разумеется, сами вели экспертизу проектов, и по каждому проекту минимум двое выступали авторами заключений.

Проекты разделяются на три группы: а) проекты, получившие все положительные оценки; б) проекты, получившие все отрицательные оценки, в) проекты, оцененные одними экспертами положительно, а другими отрицательно. По первой группе нет необходимости проводить обсуждения до того момента, когда станет вопрос о распределении призовых мест. Вторая группа исключается из обсуждения. Третья и составляет основу работы экспертного совета. Бывает, что оценки диаметрально расходятся (категорическое «за» versus категорического «против»). Общая оценка формируется (иногда после дополнительного экспертирования) в соответствии с установившимися в совете критериями, и проект попадает в первую или вторую группу.

Контрольные вопросы:

1. Экспертиза социального проекта
2. Рецензия
3. Модель организации экспертизы — «Мониторинг»
4. Особенность экспертизы — «Мониторинг»
5. Технологические приемы работы с большим числом проектов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Самостоятельная работа студентов позволяет более тщательно и глубоко осмыслить содержание изучаемого материала и разобраться в отдельных вопросах по некоторым темам. Она предполагает:

- ознакомление с учебной литературой, рекомендуемой преподавателем;
- самостоятельную работу с архивами, отчётами и периодическими изданиями, в которых затронуты проблемы благотворительности и милосердия в России, анализ изученного материала;
- изучение статистических данных, касающихся демографического, экономического, социального положения в стране в разные исторические периоды;
- знакомство с биографией исторических личностей, внёсших значимый вклад в развитие российской благотворительности и милосердия;
- самостоятельную подготовку студентов к семинарским занятиям по предложенным темам, выступления с докладами.

Рекомендации по оформлению в форме докладов (рефератов)

1. Титульный лист: указать наименование учреждения, кафедру (на которую сдается работа), тему, исполнителя и руководителя, город и год.
2. План: соблюдение трехзвенной структуры (введение, основная часть, заключение) и однотипности плана (хронологический или описательный).
3. Текст: соблюдение формата (А 4), наличие полей, ссылок на источник и сносок, указание пунктов плана в тексте, аккуратность и отсутствие грамматических ошибок.
4. Приложение: наличие таблиц, карт, схем, графиков и других средств, наглядно поясняющих содержание, оформленных соответствующим образом.
5. Список литературы: алфавитный, по мере использования или, при различных видах источников, систематический (литература располагается в следующей последовательности: источники, дополнительная литература, и т.д).

Рекомендации по содержанию

1. Работа должна быть написана в научном или научно-популярном стиле.
2. Объем реферативной работы должен быть не менее 15 -20 листов (лист = 1 страница текста с одной стороны листа, другая сторона остается чистой).
3. Использование нескольких источников (документальные источники, первоисточники), самостоятельный поиск дополнительной литературы (преимущественно монографического характера).
4. Изложение темы должно соответствовать плану, целесообразность включения каждого вопроса рассматривается отдельно.
5. Тема раскрыта полностью: прослеживается логичность изложения, отсутствие плагиата и исторических погрешностей.
6. Наличие собственных оценок и выводов, в работе должно проявиться творчество и собственные мысли автора - наравне с цитатами из работ теоретиков и практиков, разрабатывающих данную тему.
7. Обоснование актуальности темы, ее новизны, степени разработанно-

сти, различные теоретические подходы и т.п.; подведение итогов ее изучения.

Глубокое раскрытие темы.

1. Использование новейшей литературы, в том числе и материалов Интернет.

2. Рассмотрение нескольких мнений, позиций, концепций.

3. Опровержение противоположных точек зрения, доказательность и обоснованность аргументов.

4. Использование знаний из дополнительных источников.

5. Отражение собственной позиции и отношения к теме.

Для самостоятельной работы студентам предлагаются следующие темы:

РАЗДЕЛ 1

1. Сущность и содержание социальных программ и проектов

2. Жизненный цикл социальных программ и проектов

3. Риск в социальном программировании и проектировании

4. Участники социального программирования и проектирования

5. Историческая последовательность становления социального программирования

6. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента, социального программирования

7. Особенности социального программирования в современных российских условиях

8. Сравнительная характеристика практики социального программирования в России и за рубежом

9. Социально-психологические аспекты социального программирования

10. Формирование эффективной команды программы. Функциональное распределение ролей

11. Новые методы социального программирования

12. Отечественная и зарубежная практика социального программирования

13. Проблемы эффективного социального программирования

14. Построение дерева целей социального программирования

15. Современная концепция социального программирования

РАЗДЕЛ 2

1. Организация работ на стадии разработки проекта.

2. Появление бизнес-идеи проекта. Использование методов анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта.

3. Формирование концепции проекта.

4. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта.

5. Предпроектный анализ.

6. Разработка бизнес-плана проекта

7. Условия и факторы, определяющие эффективную работу команды проекта.

8. Групповая динамика в проектной команде.
9. Основные модели реализации государственно-частных социальных проектов.
10. Принятие решений о реализации социальных проектов.
11. Механизмы реализации /проекта
12. Управление проектными рисками: основные понятия.
13. Виды рисков проекта.
14. Методы анализа проектных рисков.
15. Основные методы снижения рисков проекта.
16. Завершение проекта. Этапы завершения.
17. Подведение итогов и получение данных о результатах.
18. Послепроектное обслуживание. Гарантийное обслуживание.
19. Маркетинг проектов.
20. Анализ и оценка конечных результатов проекта.
21. Определение эффективности достижения целей проекта.
22. Технологический алгоритм оценки проекта.
23. Логическая схема организации мониторинга и оценки проекта.
24. Сущность и содержание социальных программ и проектов
25. Жизненный цикл социальных проектов
26. Риск в социальном проектировании
27. Участники социального проектирования
28. Оценка текущего состояния объекта социального трансформирования
29. Определение потенциала развития социального объекта
30. Постановка целей мониторинга социальных проектов
31. Правила формулирования целей мониторинга социальных проектов
32. Методы мониторинга социальных проектов
33. Критерии, показатели и индикаторы оценки эффективности социальных проектов
34. Методики оценки эффективности социальных проектов
35. Методы оценки эффективности социальных проектов

РАЗДЕЛ 3

1. Оценка текущего состояния объекта социального трансформирования
2. Определение потенциала развития социального объекта
3. Постановка целей мониторинга социальных программ и проектов
4. Правила формулирования целей мониторинга социальных программ и проектов
5. Методы мониторинга социальных программ и проектов
6. Критерии, показатели и индикаторы оценки эффективности социальных программ и проектов
7. Методики оценки эффективности социальных программ и проектов
8. Методы оценки эффективности социальных программ и проектов
9. Определение понятия "цель". Правила постановки целей мониторинга социальных программ и проектов.
10. Приоритеты общественного развития при постановке целей монито-

ринга социальных программ и проектов.

11. Классификация целей мониторинга социальных программ и проектов.

12. Правильное и неправильное поведение при формулировке целей мониторинга социальных программ и проектов.

13. Оценка состояния, структуры, деятельности социальной сферы или конкретного социального учреждения.

14. Критерии оценки текущего состояния субъекта социального трансформирования.

15. Задачи оценки текущего состояния субъекта социального трансформирования.

16. Технология определения потенциала развития социального субъекта.

17. Показатели развития социального учреждения.

18. Методика разработки и непосредственного решения социальных проблем – "всеобщее обсуждение".

19. Методика разработки и непосредственного решения социальных проблем – "мозговой штурм", его этапы.

20. Требования к качеству социальной программы и проекта.

21. Требования к эффективности социальной программы и проекта.

22. Методика построения "дерева социальных проблем": социальное картографирование; выборочные опросы местных жителей;

23. Методика построения "дерева социальных проблем": экспертные опросы; мониторинг.

24. Показатели оценки эффективности социальных программ.

25. Социальные эффекты оценки результатов социальных программ.

26. Экономические эффекты оценки результатов социальных программ.

27. Финансовые эффекты оценки результатов социальных программ.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, отражены в *Фонде оценочных средств по дисциплине*, который является приложением к рабочей программе.

В качестве основных средств текущего контроля используется тестирование. В качестве дополнительной формы текущего контроля предлагаются аудиторские и внеаудиторские письменные задания (самостоятельные и контрольные работы).

Для оценки самостоятельной работы предлагается использовать учебно-методическое обеспечение в электронном и бумажном виде. Тематика заданий для самостоятельной работы соответствует содержанию разделов дисциплины и относящихся к ним тем. Освоение материала контролируется в процессе проведения лекционных и практических занятий.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля выбираются исходя из содержания разделов и относящихся к ним тем. Выполнение домашнего задания обеспечивает непрерывный контроль за процессом усвоения учебного материала каждого обучающегося, своевременное выявление и устранение отставаний и ошибок.

Итоговая аттестация – экзамен или зачет, является формой оценки качества освоения студентом образовательной программы по дисциплине в целом или по разделу дисциплины. По результатам экзамена студенту выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». По результатам зачета – «зачтено» или «незачтено».

Экзамен (зачет) может проводиться в форме устного опроса по билетам (вопросам) или без билетов, с предварительной подготовкой или без подготовки, по усмотрению кафедры. Преподаватель вправе задавать вопросы сверх билета, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи по программе данного курса.

Использование авторских методик для проведения экзаменов (зачетов) допускается при условии своевременного рассмотрения и утверждения их на заседании кафедры, а также согласования в учебном отделе деканата.

Экзаменатор может проставить зачет без опроса или собеседования тем студентам, которые активно участвовали в семинарских занятиях.

Если в процессе экзамена (зачета) студент использовал недопустимые дополнительные материалы (шпаргалки), то экзаменатор имеет право изъять шпаргалку и обязан поставить оценку «неудовлетворительно», либо «не зачтено».

Материалы для проверки знаний

ВХОДЯЩИЙ КОНТРОЛЬ

РАЗДЕЛ 1

1. Письменная проверочная работа: Содержание понятия «программа». Отличие программ от проектов. Примеры известных студенту программ.

РАЗДЕЛ 2

Блиц-опрос по следующим вопросам:

1. Дать определение проекта.
2. Перечислить признаки (характеристики) проекта.
3. Выделить особенности (отличия) социального проекта.
4. Назвать разработчиков социальных проектов.
5. Привести примеры известных социальных проектов.

РАЗДЕЛ 3

1. Самостоятельная работа на тему «Критерии оценки социальных программ и проектов».

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Письменные работы в форме сочинения-рассуждения (эссе)

Письменные работы в форме сочинения-рассуждения (эссе) – разновидность очерка, в котором главную роль играет не воспроизведение факта, а изображение впечатлений, раздумий, ассоциаций. Сочинение в жанре эссе требует от автора не только умения продемонстрировать «сумму знаний», но и сделать акцент на собственных чувствах, переживаниях, отношениях к тому, о чем он пишет.

Для эссе характерны ярко выраженная авторская позиция, искренность, эмоциональность. Эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Жанр дает право на субъективное изложение заявленной проблемы и свободную композицию. Помимо этого, письменная работа в жанре эссе позволяет автору продемонстрировать его/ее способности использовать известные теории, концепции, подходы для анализа различных феноменов, а также реальных ситуаций поведения или взаимодействия людей.

Автор должен продемонстрировать не только теоретические знания, но и умение их применить для анализа конкретной ситуации, сложившейся на практике.

Тема письменной работы в форме сочинения-рассуждения (эссе) – своего рода условие задач. Как правило, формулируется так, что принимается ни один «правильный» ответ, а множество решений. Если отдельные слова, мысли (и даже в некоторых случаях формулировки в целом) будут повторены в тексте эссе, то не следует считать это недостатком. Тема эссе выбирается студентом свободно из предложенного преподавателем списка (по дисциплине или по тематическим разделам дисциплины), либо формулируется самостоятельно – при обязательном согласовании с преподавателем.

Автор обязан привести всю информацию в порядок, соотнести с темой, выбрать эффектную цитату, точную мысль, убедительный аргумент. Главная задача при написании эссе заключается в том, чтобы выработать аргументацию, отшлифовать основные мысли и расположить их в строгой последовательности, сопровождая их иллюстрированным материалом или вспомогательными данными и т.д.

Минимальный объем эссе (без учета титульной страницы, содержания и списка литературы) – не менее 10 страниц (ориентировочно 20000-25000 знаков). Минимальное количество привлекаемых источников должно составлять не менее 10 текстов.

Работа должна быть написана научным языком, с корректным использованием социологических терминов и понятий. Оценки, аргументы и примеры должны быть обоснованы, а не основываться только на обыденном здравом смысле и личном восприятии. Цитирование и пересказ источников могут занимать не более 1/3 объема работы.

Эссе должно иметь четкую структуру и включать титульный лист, вводную часть, основную часть, заключительную часть, библиографический список.

Титульный лист эссе оформляется по образцу, представленному в СТО СМК 4.2.3.05-2022 «Оформление выпускных квалификационных и курсовых работ (проектов)» в качестве примера оформления титульного листа курсовой работы (вместо слов «Курсовая работа» указывается «Эссе», не указываются консультанты и нормоконтролер).

Текст эссе оформляется сплошным текстом, не разбиваясь на разделы. В структуре излагаемого материала выделяются:

- вводная часть – обоснование актуальности темы, определение цели и задач эссе; должно включать краткое изложение подхода к ответу на вопрос или проблему, обозначенные в названии;

- основная часть – развитие авторской аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу; в этом заключается основное содержание эссе, включающего четкую последовательность аргументации; аргументы должны подкрепляться ссылками на основные положения выбранных теоретических подходов и концепций, на работы известных авторов, на конкретные данные эмпирических исследований; полезно использовать собственный практический опыт, но при этом следует быть уверенным, что он соответствует рассматриваемой ситуации;

- заключительная часть – представляет собой выводы, сделанные на основании материала, изложенного в работе; может включать краткое изложение ваших основных аргументов.

Библиографический список включает библиографические описания цитируемой, упоминаемой и изученной автором литературы общим количеством не менее 10 источников. Содержание библиографического списка определяется автором работы. Учитывается требование к отражению в библиографическом списке источников не более чем 5-летней давности как показатель осведомленности автора о современном состоянии рассматриваемой им темы. По дисци-

плинам естественнонаучного блока допускается использование источников, изданных на ранее 10 лет назад. Правила оформления библиографического списка приводятся в п.6.13 СТО СМК 4.2.3.05-2022 «Оформление выпускных квалификационных и курсовых работ (проектов)». Использованные в работе источники должны включать не только учебные пособия и словари, но и научные статьи и монографии, *в т.ч. на иностранных языках*.

Критерии, используемые при оценке работы:

- степень решения поставленных целей и задач;
- степень аргументированности позиции;
- логичность и последовательность;
- оригинальность и самостоятельность в изложении материала;
- формулировка четких и конкретных выводов;
- характер привлекаемой литературы, в т.ч. на иностранном языке;
- корректность в оформлении ссылок.

Незначительная работа по указанию преподавателя перерабатывается в соответствии с высказанными замечаниями и сдается для повторной проверки, либо выполняется на новую тему.

РАЗДЕЛ 1

1. Становление и возникновение социального программирования.
2. Целевые комплексные социальные программы: сущность, формы и виды.
3. Программно-целевая форма социального программирования.
4. Проблемно-целевая форма социального программирования.
5. Анализ одной из социальных программ (бедность, детство).
6. Особенности и ограничения социального программирования.
8. Проблемы социального программирования.
9. Перспективы развития социального программирования.
10. Современные особенности социального программирования

РАЗДЕЛ 2

1. Развитие проектного управления в истории и практике мирового менеджмента
2. Развитие проектного управления в истории и практике отечественного менеджмента
3. Методологические подходы к управлению социальными проектами
4. Формирование концепции проекта.
5. Проблемы обеспечения качества проекта.
6. Цели, назначение и виды планов в управлении социальными проектами.
7. Функции и подсистемы управления социальными проектами
8. Методы управления социальными проектами
9. Организационные структуры управления социальными проектами
10. Контроль и регулирование в управлении социальными проектами.

РАЗДЕЛ 3

1. Участники процесса мониторинга и оценки результатов социального программирования и проектирования
2. Оценка текущего состояния объекта социального трансформирования
3. Определение потенциала развития социального объекта в процессе социального программирования и проектирования
4. Постановка целей мониторинга социальных программ и проектов
5. Правила формулирования целей мониторинга социальных программ и проектов
6. Методы мониторинга социальных программ и проектов
7. Оценка как функция управления программой
8. Оценка и аудит программ: сходства и различия
9. Использование логических моделей в оценке программ
10. Особенности оценки государственных и муниципальных программ
11. Проблемы оценивания текущего состояния объекта социального трансформирования
12. Определение потенциала развития социального объекта: проблемы и пути их решения

Индивидуальные домашние задания (ИДЗ) и контрольные работы

Письменные самостоятельные работы (контрольные работы) и индивидуальные домашние задания (ИДЗ) – используются с целью контроля усвоения студентами знаний лекционного курса, оценки навыков и умений, приобретенных в ходе практических занятий, а также для проверки умения решать различного рода задачи, развивающие профессиональные навыки в соответствии с требованиями квалификационной характеристики выпускника вуза по конкретному направлению подготовки.

Написание письменной самостоятельной работы преследует следующие цели:

- развить у обучаемых умения анализа научной и учебной литературы, законодательства, практической деятельности;
- изучить основные методы проведения научного исследования;
- выработать умения и навыки самостоятельного активного поиска дополнительных знаний по теме контрольной работы;
- развить умение четко и грамотно излагать свои мысли.

В зависимости от целей проведения, можно выделить следующие виды письменных самостоятельных работ:

- входная контрольная работа (проводится в начале учебного семестра) позволяет определить актуальный уровень знаний, необходимый для продолжения обучения, а также наметить «зону ближайшего развития»;
- проверочная контрольная работа (срез знаний) - проводится с целью установления уровня освоения обучающимися предметных знаний и умений, проводится после изучения раздела, темы; направлена, с одной стороны, на возможную коррекцию результатов предыдущей темы обучения, с другой сто-

роны, на параллельную отработку и углубление текущей изучаемой учебной темы;

- домашняя контрольная работа – выполняется студентами самостоятельно во внеаудиторное время (в период самоподготовки с использованием научной, учебной литературы и других источников), по заданию, выданному преподавателем; преподаватель, ведущий занятия в академической группе, еженедельно контролирует ход выполнения домашнего задания; срок выполнения студентами домашних заданий не должен превышать трех недель с момента изложения соответствующего материала в лекционном курсе;

- итоговая контрольная работа - проводится в конце изучения учебной дисциплины, включает основные темы учебного периода.

Письменные самостоятельные работы в основном проводятся по расписанию в часы учебных занятий. Время на подготовку к контрольной работе входит в число часов самостоятельной работы студентов

Тематика работ разрабатывается преподавателями кафедры СР и обновляется по мере необходимости. Список тем доводится до сведения студентов.

Аудиторная контрольная работа выполняется по теме (заданию), выдаваемому преподавателем непосредственно перед ее выполнением.

Контрольная работа, выданная для выполнения во внеаудиторное время (в т.ч. контрольные работы студентов заочной формы обучения), может быть выполнена в рукописном варианте (в школьной тетради объемом до 18 листов) или в машинописном (компьютерном) исполнении (на бумаге формата А4; шрифт 14 Times New Roman; интервал 1,5; поля: левое – 30 мм, верхнее, нижнее – 20 мм, правое – 10 мм). Работа, выполненная в рукописном варианте, должна быть написана аккуратно, четким, разборчивым почерком. Объем работы – не больше объема школьной тетради или 10-15 страниц формата А4. Страницы обязательно должны быть пронумерованы.

При выборе темы контрольной работы обучаемые должны исходить из требований, предъявляемых преподавателем: 1) тема выдается преподавателем на всю группу или индивидуально каждому студенту; 2) тема (номер варианта контрольной работы) соответствует порядковому номеру студента в алфавитном списке группы; 3) тема (номер варианта контрольной работы) соответствует последней цифре зачетной книжки студента, если последняя цифра «0» - выполняется вариант №10.

С разрешения преподавателя, осуществляющего руководство контрольной работой, возможен выбор иной (не указанной в перечне) темы. Замена темы, в том числе, в течение периода выполнения контрольной работы допускается по согласованному с научным руководителем рапорту учащегося и с разрешения начальника кафедры. Допускается только одна замена темы учащимся.

Сведения об избранной теме контрольной работы в установленные сроки подаются на кафедру. Если тема своевременно не выбрана, то научный руководитель вправе определить ее самостоятельно.

После проверки контрольной работы преподаватель пишет на нее краткую рецензию, указывая положительные и отрицательные стороны работы. Незачтенная контрольная работа дорабатывается студентом и сдается на по-

вторную проверку, либо переписывается заново во время консультации преподавателя. При сдаче зачета (экзамена) студент должен представить преподавателю зачтенную контрольную работу. Студент, не сдавший вовремя контрольную работу, или чья контрольная работа была не зачтена и не доработана, не допускается к сдаче зачета (экзамена).

РАЗДЕЛ 1

Тема 1. Сущность и содержание социальных программ

1. Взаимосвязь социальных программ и социальных проектов
2. Классификация социальных программ

Тема 2. Жизненный цикл социальной программы

1. Понятие жизненного цикла
2. Фазы жизненного цикла

Тема 3. Риск в социальном программировании

1. Соотношение понятий риск и неопределенность, виды рисков в социальных программах

2. Методы работы с рисками, технология управления рисками

Тема 4. Участники социального программирования

1. Функции участников процесса социального программирования
2. Состав участников процесса социального программирования

Тема 5. Постановка целей социальной программы

1. Определение и правила постановки целей
2. Классификация целей, правильное и неправильное поведение при формулировке целей

Тема 6. Оценка текущего состояния и потенциала развития социального субъекта

1. Критерии и Задачи оценки текущего состояния социального субъекта
2. Ориентиры и показатели развития потенциала социального субъекта

Тема 7. Непосредственная разработка социальной программы

1. Методики разработки и критерии оценки социальной программы
2. Методы построения данных для разработки социальных программ

Тема 8. Контроль за реализацией социальной программы и ее коррекция

1. Планирование как инструмент контроля за реализацией социальной программы

2. Виды контроля и коррекции социальных программ

Тема 9. Оценка эффективности результатов социальных программ

1. Показатели оценки эффективности
2. Эффекты оценки результатов социальных программ

Тема 10. Финансирование социальных программ

1. Финансирование федеральных социальных программ
2. Финансирование региональных социальных программ

РАЗДЕЛ 2

1. Взаимосвязь социальных программ и социальных проектов.
2. Понятие и фазы жизненного цикла проекта.

3. Соотношение понятий риск и неопределенность.
4. Методы работы с рисками в социальных проектах.
5. Технология управления рисками в социальных проектах.
6. Состав и функции участников процесса социального проектирования.
7. Критерии и задачи оценки текущего состояния социального субъекта.
8. Ориентиры и показатели проектного развития субъекта (на примере социального учреждения).
9. Методики оценки социальной проекта.
10. Критерии оценки социальных проектов.
11. Методы построения данных для разработки социальных проектов.
12. Планирование как инструмент мониторинга социальных программ
13. Эффекты оценки результатов социальных проектов.
14. Основные признаки проекта.
15. Классификация проектов.
16. Понятие «социальный проект».
17. Особенности социального проекта.
18. Окружение проекта.
19. Оценка текущего состояния объекта социального трансформирования
20. Определение потенциала развития социального объекта в процессе разработки социального проекта

РАЗДЕЛ 3

1. Взаимосвязь технологии разработки социальных программ и социальных проектов и мониторинговой оценки их эффективности.
2. Понятие и критерии оценки социальной программы и проекта.
3. Соотношение понятий риск и неопределенность как показатели оценки программ и проектов.
4. Методы оценки рисков в социальных программах и проектах.
5. Технология мониторинга и оценки в социальных программах и проектах.
6. Состав и функции участников процесса оценки социального программирования и проектирования.
7. Критерии и задачи оценки текущего состояния социального субъекта.
8. Ориентиры и показатели развития субъекта (на примере социального учреждения).
9. Методики оценки социальной программы и проекта.
10. Критерии оценки социальных программ и проектов.
11. Методы построения данных для разработки социальных программ и проектов.
12. Планирование как инструмент мониторинга социальных программ и проектов.
13. Показатели оценки эффективности социальных программ.
14. Эффекты оценки результатов социальных программ.

Дискуссия, полемика, диспут, дебаты

Это оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения, при этом оценивается как личный вклад в обсуждение проблематики, так и умение работать в группе, коллективе, убедительно аргументировать свои высказывания.

Критерии оценки выступления студентов: ответ должен быть полным и правильным; студент обобщает учебный и дополнительный материал, делает собственные выводы, выражает свое мнение, приводит примеры; ответ студента логически выстроен, его содержание в полной мере раскрывает вопросы; студент демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, опирается более чем на три источника, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных реалий.

РАЗДЕЛ 1

Подготовить научные выступления для дальнейшей дискуссии, медиа-презентации для обсуждения, краткие обобщающие информационные выступления для их последующего обсуждения в группе по темам:

1. В каких областях научного знания возможно социальное программирование?
2. Сущность социального программирования.
3. Классификация социальных программ.
4. Особенности социального программирования.
5. Формы социального программирования.
6. Классификация методов социального программирования.
7. Алгоритм социального программирования.
8. Структура и содержание целевой программы.
9. Основы разработки целевых программ.
10. Федеральные и территориальные целевые программы

РАЗДЕЛ 2

Подготовить научные выступления для дальнейшей дискуссии, медиа-презентации для обсуждения, краткие обобщающие информационные выступления для их последующего обсуждения в группе по темам:

1. Обоснование внедрения (реализации) социальных проектов
2. Соотношение экономической и социальной эффективности в проектах в области социальной сферы.
3. Логика структуризации проектов в социальной сфере.
4. Препятствия реализации социальных проектов
5. Когда должны быть определены критерии оценки социальных проектов? Почему?
6. С чем связано отсутствие расчетной стоимости социального проекта в подавляющем большинстве случаев?

7. По каким критериям возможно оценить социальный проект в сфере управления организацией (службой) социальной защиты? Отличаются ли эти критерии при оценке инновационной деятельности социального работника?

8. Чем определяется эффективность социальных проектов в экономике и в сфере социальной защиты населения? В чем сходство оценок и в чем различие?

9. Что именно должны отражать социальные оценки социальных проектов? Правомерно ли при этом исключение или включение экономических расчетов?

10. Назовите критерии оценки социальных и экологических последствий реализации социальных проектов. Почему они имеют общее основание? В чем сущность понятий эксперт и экспертиза?

РАЗДЕЛ 3

Подготовить научные выступления для дальнейшей дискуссии, медиа-презентации для обсуждения, краткие обобщающие информационные выступления для их последующего обсуждения в группе по темам:

1. Роль и место оценки в управлении программами и проектами.

2. Развитие повышенной опасности развития различных наук и процессов в обществе.

3. Подходы к описанию программ и проектов для целей социального мониторинга.

4. Основные этапы оценки социальных программ и проектов. Подходы к постановке вопросов оценки социальных программ и проектов.

5. Источники информации для ответа на вопросы оценки социальных программ и проектов.

6. Методы сбора информации для ответа на вопросы оценки социальных программ и проектов.

7. Результаты оценки социальных программ и проектов.

8. Оценка, инспекция, аудит, мониторинг и исследование социальных программ и проектов: что у них общего, а в чем различие?

9. Направления развития оценки программ и проектов социальной направленности.

10. Проблемы организации и проведения мониторинга и оценки социальных программ и проектов.

Тестовые задания

Из предлагаемых вариантов ответов необходимо выбрать наиболее верный (или верные) и отметить его (их) любым знаком. Возможен выбор одного или нескольких вариантов ответа.

РАЗДЕЛ 1

1. Социальная программа – это:

а) совокупность различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения;

б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной социальной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходования средств и ресурсов и со специфической организацией;

в) разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, направленный на достижение конечной социально значимой цели.

2. Комплексная социальная программа, состоящая из ряда монопрограмм и требующая мультипрограммного управления – это:

а) монопрограмма;

б) мультипрограмма;

в) мегапрограмма.

3. Жизненный цикл социальной программы – это:

а) набор логически взаимосвязанных работ, по завершении которых, достигается один из основных результатов;

б) набор последовательных фаз, выделяемых для оптимальной организации деятельности, контроля и управления ею;

в) утвержденный документ, используемый для руководства при выполнении и контроле над социальной программой.

4. Риск в социальном программировании – это:

а) опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из расчета которых принимаются решения в настоящем;

б) неоднозначность будущего из-за стохастичности (вероятности) и неопределенности многих процессов;

в) множество состояний внутренней и внешней по отношению к социальной программе среды.

5. Специфическая организационная структура, возглавляемая менеджером и создаваемая на период осуществления социальной программы – это:

а) инициаторы;

б) заказчики;

в) команда.

6. Под целью социальной программы понимается:

а) идеальное представление о результате, то есть о новом измененном состоянии социальной системы, являющемся итогом всей деятельности;

б) возникновение в сознании человека идеи, которая заставляет его продвигаться вперед к ее реализации, не отклоняясь в сторону;

в) цепочка шагов к достижению предполагаемого социального результата.

7. Для разработки концепции социальной программы применяются методы:

а) всеобщего обсуждения;

б) мозговой атаки;

в) оба варианта верны.

8. Особый способ представления данных в виде проблемно ориентированной «сетки», характеризующей поисково-прогнозно-программное поле при-

нительно к объекту социального программирования – это:

- а) экспертные оценки;
- б) картографирование;
- в) мониторинг.

9. План осуществления социальной программы представляет собой:

- а) документ, содержащий перечень мероприятий по разработке и реализации программы;
- б) документ, официально утвержденный и используемый как руководство при реализации социальной программы;
- в) оба варианта верны.

10. В ходе и результате оценки мнений, суждений и умозаключений о качестве реализации социальной программы в целом и ее мероприятий может быть установлен:

- а) социальный эффект;
- б) экономический эффект;
- в) финансовый эффект.

11. Главной особенностью программно-целевого метода в рамках разработки социальной программы является?

- а) тщательная разработка плана программы;
- б) тщательная разработка цели и задач программы;
- в) тщательная разработка мероприятий программы.

12. К факторам внешнего окружения социальной программы относятся?

- а) организация, маркетинг, финансы, персонал;
- б) поставщик, потребители, акционеры или участники программы;
- в) ближнее окружение (партнерское или деловое).

13. План социальной программы, устанавливающий четкие границы между организациями-участниками и/или командой социальной программы в масштабах планируемого периода; уточняющий сроки выполнения работ и потребности в ресурсах, это?

- а) тактический план;
- б) стратегический план;
- в) текущий план.

14. Структура управления социальной программой, состоящая только из взаимоподчиненных органов, в виде иерархии, это?

- а) пирамидальная структура;
- б) линейная структура;
- в) штабная структура.

15. Сторона, являющаяся автором главной идеи социальной программы, ее предварительного обоснования и предложений по осуществлению, это?

- а) заказчик проекта;
- б) инициатор проекта;
- в) инвестор проекта.

16. Что включает жизненный цикл социальной программы?

- а) фазы и стадии;
- б) этапы и стадии;

в) фазы, стадии и этапы.

17. Какие фазы содержит жизненный цикл социальной программы?

а) фазу концепции, разработки, реализации и завершения;

б) фазу концепции, разработки и реализации;

в) фазу разработки и завершения.

18. Процесс определения целей социальной программы включает?

а) определение указателей цели, определение возможных целей программы;

б) описание целей программы;

в) определение указателей цели, определение возможных целей программы и описание целей программы.

19. Социальная программа может быть создана по инициативе?

а) руководителя и сотрудников организации;

б) сотрудников организации;

в) руководителя организации.

20. Среднесрочным проектом называется проект длительность осуществления которого равна?

а) 6 месяцев;

б) 1 год;

в) 5 лет;

РАЗДЕЛ 2

1. Какое из приведенных определений проекта удовлетворяет всем основным признакам проекта:

а) проект – это отдельное предприятие с определенными целями часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов;

б) проект – это совокупность действий, исполнителей и средств по выработке определенных целей и их достижений;

в) проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией;

г) нет правильных вариантов.

2. Комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий многопроектного управления, это:

а) монопроект;

б) мультипроект;

в) мегапроект;

г) не правильных вариантов.

3. Проект, целью которого является создание нового оборудования, новой продукции, использование существующего оборудования для выпуска нового продукта; освоение производства машин и оборудования для отдельного предприятия, это:

а) смешанный проект;

- б) социальный проект;
- в) экономический проект;
- г) технический проект.

4. Проекты, осуществляемые по заказам и договорам с органами негосударственной собственности, с общественными и некоммерческими организациями, это:

- а) государственные проекты;
- б) частные проекты;
- в) индивидуальные проекты;
- г) совместные проекты.

5. Среднесрочным проектом называется проект длительность осуществления которого равна:

- а) 6 месяцев;
- б) 1 год;
- в) 5 лет;
- г) больше 5 лет.

6. К факторам внешнего окружения относятся:

- а) организация, маркетинг, финансы, персонал;
- б) поставщик, потребители, участники проекта или акционеры;
- в) ближнее окружение (партнерское или деловое);
- г) нет правильных вариантов.

7. Главной особенностью программно-целевого метода разработки проекта является:

- а) тщательная разработка плана проекта;
- б) тщательная разработка программы проекта;
- в) тщательная разработка программы и плана проекта;
- г) нет правильных вариантов.

8. Какие периоды разработки проекта выделяют?

- а) период разработки и период функционального управления проектом;
- б) период организационного управления проектом и период функционального управления проектом;
- в) период разработки, организационного управления проектом и период функционального управления;
- г) нет правильных вариантов.

9. Проект может быть создан:

- а) по инициативе руководителя;
- б) по инициативе сотрудников организации;
- в) по инициативе руководителя и сотрудников организации;
- г) нет правильных вариантов.

10. Процесс определения целей проекта включает:

- а) определение указателей цели, определение возможных целей проекта;
- б) описание целей проекта;
- в) определение указателей цели, определение возможных целей проекта и описание целей проекта;
- г) нет правильных вариантов.

11. Какие фазы содержит структура социальных и экономических проектов?

- а) фазу разработки, реализации и завершения;
- б) концептуальную фазу, фазу разработки и реализации;
- в) фазу разработки и фазу завершения;
- г) нет правильных вариантов.

12. Что включает жизненный цикл проекта?

- а) фазы и стадии;
- б) этапы и фазы;
- в) стадии и этапы;
- г) фазы, стадии и этапы.

13. Сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению, это?

- а) заказчик проекта;
- б) инициатор проекта;
- в) инвестор проекта;
- г) нет правильных вариантов.

14. Структура управления проектом, состоящая только из взаимоподчиненных органов, в виде иерархии, это?

- а) пирамидальная структура;
- б) линейная структура;
- в) штабная структура;
- г) нет правильных вариантов.

15. План проекта, устанавливающий четкие границы между организациями-участниками или командой проекта в масштабах планируемого периода; уточняющий сроки выполнения работ и потребности в ресурсах, это?

- а) тактический план;
- б) стратегический план;
- в) текущий план;
- г) нет правильных вариантов.

16. Предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях определенных в тендерной документации – это:

- а) аферта;
- б) офферта;
- в) тендер;
- г) нет правильных вариантов.

17. Какие (какая) структуры (структура) проектной команды используются в практике управления проектами:

- а) матричная;
- б) проектная;
- в) матричная и проектная;
- г) нет правильных вариантов.

18. Какие методы финансирования могут использоваться в процессе создания и осуществления проекта:

- а) акционерное финансирование;

- б) долговое финансирование;
- в) лизинговое финансирование;
- г) верны все варианты.

19. Составляющими экономического анализа проекта являются:

- а) измерение выгод и затрат;
- б) анализ чувствительности и риска;
- в) верны все варианты;
- г) нет правильных вариантов.

20. Служебные отношения в процессе осуществления проекта включают:

- а) поиск и отбор кандидатов;
- б) обучение персонала;
- в) делопроизводство;
- г) верны все варианты.

РАЗДЕЛ 3

1. Оцениваемыми результатами социального проекта могут являться:

- а) продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- б) результаты, такие как последствия или документы;
- в) продукт, результаты как последствия или документы, способность предоставлять услуги.

2. Что является материально-вещественным результатом инвестиционного проекта?

- а) прибыль/ доход;
- б) финансовые инструменты;
- в) новые или реконструированные фонды.

3. Что не входит в состав сведений, которые требуются для разработки проекта/программы?

- а) детальный маркетинг;
- б) инженерно-геологические изыскания;
- в) оценку окружающей среды и местных источников сырья;
- г) политическую обстановку в регионе, республике, стране;
- д) социокультурную характеристику населения;
- е) психологические аспекты управления инвестициями.

4. Что входит в три основных ограничения проекта/программы:

- а) время, расписание, качество;
- б) время, деньги, расписание;
- в) время, деньги, качество.

5. Является центральным звеном в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта:

- а) миссия проекта;
- б) тактика проекта;
- в) стратегический анализ;
- г) стратегия проекта.

6. Какой анализ начинается с внутренней и внешней среды?

а) стратегический анализ;

б) мониторинг;

в) маркетинговые исследования.

7. Наибольшая угроза успешного завершения проекта:

а) изменение границ проекта;

б) перерасход средств;

в) ослабление внимания к проекту.

8. Определите последовательность экспертной оценки инвестиционных решений проекта:

а) определение факторов, оценка весомости, оценка вариантов проекта, экспертная оценка влияния каждого фактора;

б) экспертная оценка влияния каждого фактора, оценка весомости, оценка вариантов проекта, определение факторов;

в) определение факторов, оценка вариантов проекта, экспертная оценка влияния каждого фактора, оценка весомости.

9. Метод оценки проекта, основанный на сопоставлении стоимости денежных поступлений за прогнозируемый период и суммой затрат для реализации проекта:

а) рентабельность инвестиций;

б) внутренней нормы прибыли;

в) чистой текущей стоимости.

10. Метод оценки инвестиций в проект, при котором NPV принимается равным нулю:

а) рентабельность инвестиций;

б) внутренней нормы прибыли;

в) чистой текущей стоимости.

11. На основе чего осуществляется контроль за финансированием проектов/программ?

а) регулярные ревизии;

б) аудиторский (независимый) финансовый контроль;

в) общественный финансовый контроль;

г) независимый финансовый контроль.

12. Какой специальный стандарт был разработан Международной организацией по стандартизации в области управления качеством в проектах?

а) ИСО 10006:97;

б) ИСО 11-2019:96.0;

в) ИСО 9004-1:94.

13. Один из методов снижения рисков, связанный с реализацией отдельных этапов (работ) по проекту, но напрямую не влияющие на весь проект в целом:

а) резервирование средств;

б) страхование риска;

в) метод частных рисков;

г) распределение риска между участниками проекта.

14. Что является одним из наиболее важных навыков руководителя про-

екта?

- а) навыки ведения переговоров;
- б) навыки влияния;
- в) коммуникативные навыки.

15. На какой стадии жизненного цикла проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ?

- а) стадия разработки;
- б) стадия реализации;
- в) стадия завершения.

16. Определите составляющие маркетинга проекта/программы:

- а) исследование внешней и внутренней среды, определение потребностей, создание нового продукта, инжиниринг, управление качеством, маркетинг;
- б) маркетинговые исследования; разработка стратегии маркетинга; формирование концепции маркетинга; программа маркетинга проекта; бюджет маркетинга проекта; реализация мероприятий по маркетингу проекта;
- в) спрос на продукцию проекта, ресурсы, интересы, объем выпуска, инвестиционный климат в районе реализации проекта, соотношение затрат и результатов проекта, реализация мероприятий по маркетингу проект.

17. Стоимостные оценки для проекта могут быть сделаны в:

- а) денежных единицах;
- б) рабочих часах;
- в) рабочих днях;
- г) всеми названными способами.

18. При оценке инвестиционной привлекательности проектов учитывают:

- а) процентную ставку;
- б) движение денежной наличности;
- в) процентную ставку и движение денежной наличности.

19. Показатели учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов непосредственных участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение:

- а) показатели коммерческой (финансовой) эффективности;
- б) показатели бюджетной эффективности;
- в) показатели экономической эффективности.

20. Проект/программа считается успешным, когда:

- а) он удовлетворяет требованиям заинтересованных лиц, или превосходит их ожидания;
- б) произведен конечный продукт;
- в) спонсор / заказчик объявил об окончании мероприятий.

Анализ конкретных ситуаций, решение разноуровневых задач

Анализ конкретных ситуаций (кейсов), решение задач – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Этот метод относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Кейс-метод в настоящий

момент является одним из ведущих активных методов обучения, обеспечивающим мировоззренческое осмысление социальной, педагогической и иной действительности, помогающим перевести процесс обучения от пассивного усвоения набора знаний к его активному присвоению и активации. Он выступает как способ коллективного обучения, важнейшими составляющими которого являются работа в группе и подгруппах, взаимный обмен информацией. Кейс-метод можно рассматривать как синергетическую технологию, Суть ее заключается в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, формировании эффектов умножения знания, озарения, обмена открытиями. Кейс-метод интегрирует в себя формы развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирования многообразных личностных качеств обучаемых. Кейс как технология коллективного обучения интегрирует другие технологии. Прежде всего, это технологии развивающего личностно-ориентированного обучения, включающие в себя процедуры индивидуального, группового и коллективного развития.

Разноуровневые задачи и задания – различают:

а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

РАЗДЕЛ 1

1. Практическое задание. Разработать социальную программу.

2. Практическое задание. Найти пример Программы помощи пожилым людям, проживающим вне семьи (Программы социального сопровождения пожилого человека). Ознакомиться с ее структурой, проанализировать достигнутые результаты, подготовить обобщающее сообщение.

3. Кейс. Ознакомьтесь с содержанием работы «Государственное программирование в социальной сфере: вопросы теории и практики» <https://www.dissercat.com/content/gosudarstvennoe-programmirovanie-v-sotsialnoi-sfere-voprosy-teorii-i-praktiki> . Ответьте на вопросы: В чем особенности социальной сферы как объект государственного управления? В чем состоит сущность и содержание государственного программирования? Какова технология государственного программирования? Каковы проблемы реализации государственного программирования в социальной сфере? Каковы особенности программирования в социальной сфере на федеральном уровне организации государственного управления? В чем состоит роль программно-целевого подхода в оптимизации социальной сферы субъектов Российской Федерации?

4. Кейс. Ознакомившись с содержанием доступных работ, охарактеризуйте возможности использования программно-целевого управления в социальной защите конкретной категории населения (по выбору). Аргументируйте свой ответ, приведите примеры.

5. Кейс. Ознакомьтесь с текстом: Холостова, Е.И. Энциклопедия социальных практик [Электронный ресурс]: энциклопедия / Е.И. Холостова, Г.И. Климантова. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2015. — 660 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/56368> . На примере любой практики обоснуйте возможности разработки социальной программы, ее тематику.

6. Практическое задание. Разработайте алгоритм социального проектирования для решения конкретных задач развития социальной сферы.

РАЗДЕЛ 2

1. Кейс. Воспользовавшись проектными разработками, предоставленными из Базы социальных программ и проектов кафедры, осуществить анализ и резюмирующую оценку предложенного документа с точки зрения соответствия нормативным требованиям и возможности достижения запланированного результата. Результаты представить в виде доклада.

2. Кейс. Воспользовавшись проектными разработками, представленными в открытых Интернет-ресурсах, осуществить анализ и резюмирующую оценку предложенного документа с точки зрения соответствия нормативным требованиям и возможности достижения запланированного результата. Результаты представить в виде доклада.

3. Кейс. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам» Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСП) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки 12 из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы: 1. К какому типу проектов относится данный проект? 2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

4. Кейс. Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было от-

ведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего. Задание: 1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея. 2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой. 3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал. 4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

5. Кейс. Анна Зими́на была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник, и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду. Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и братья за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!» Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро за-

пустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой. Ответьте на вопросы: 1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать? 2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой? 3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировки. 4. Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

6. Кейс. Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала. Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы: 1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем? 2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала? 3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

7. Практическое задание. Разработайте социальный проект.

РАЗДЕЛ 3

1. Кейс. Попытайтесь конкретизировать деятельность по разработке социальных программ на примере какой-либо программы по следующей схеме: 1. Название анализируемой программы. 2. Цель, сроки, этапы. 3. Основные мероприятия – подробный анализ:

А) оцените достижимость запланированных результатов. Обычно планы мероприятий не ориентированы на достижение четко определенных целей, а включаемые в план действия по реализации задач социальной программы должны быть необходимыми и достаточными для достижения конкретных, разработанных для данной программы целей.

Б) оцените возможность оценки достигнутого результата. Содержание деятельности на этом этапе должно включать прогнозирование результатов реализации социальной программы с использованием, например, метода экспертных оценок; разработку показателей эффективности программных мероприятий

для последующего контроля выполнения социальной программы.

В) оцените представленность программных мероприятий в целом (насколько конкретизированы, насколько подробно описаны и т.п.). Форма плана реализации конкретной социальной программы может включать следующие разделы: мероприятия, ожидаемые результаты, сроки, ответственные исполнители, объем финансирования.

2. Практическое задание. Ознакомившись с теоретическим материалом, в т.ч. для самостоятельного изучения, составить План проведения мониторингового исследования по любой теме. Структура плана: Цель. Задачи. Принципы. Метод проведения. Содержание (направленность, оцениваемые показатели). Этапы проведения. Инструментарий.

3. Практическое задание. Ознакомьтесь с содержанием пособия РОКК «МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО» (<https://www.redcross-irkutsk.org/upload/catalog/files/products/890.pdf>). Составьте схему «Виды оценки социальных программ и проектов», прокомментируйте ее.

4. Практическое задание. Ознакомьтесь с содержанием пособия РОКК «МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО» (<https://www.redcross-irkutsk.org/upload/catalog/files/products/890.pdf>). Составьте схему «Виды оценки социальных программ и проектов», прокомментируйте ее.

5. Практическое задание. Ознакомьтесь с содержанием пособия Программы Развития ООН «РУКОВОДСТВО ПО МОНИТОРИНГУ И ОЦЕНКЕ ПРОЕКТОВ, ПРОГРАММ, ПОЛИТИК» (<https://www.redcross-irkutsk.org/upload/catalog/files/products/monitoring%20i%20ocenka.pdf>). Составьте таблицу «Индикаторы мониторинга и оценки социальных программ и проектов», прокомментируйте ее.

6. Кейс. Изучение и оценка программ, реализуемых во внешнем сообществе на конкретном примере. План изучения:

- цель: социальный эффект и/или бизнес-результат;
- бюджет;
- участники;
- целевая группа;
- сроки;
- методы;
- ожидаемый результат;
- возможный побочный результат;
- оценка программы.

Определить направленность:

- участие в экономическом, социальном и культурном развитии территорий;
- поддержка образования и обучения;
- безопасность, жизнеобеспечение;
- защита окружающей среды и экологическая безопасность;
- поддержка социальной инфраструктуры;

- поддержка спорта и здорового образа жизни;
- поддержка культуры и нравственного воспитания молодежи;
- помощь детям;
- иное.

Методические рекомендации по выполнению задания/проекта. Задание должно быть выполнено письменно и защищено. Рекомендуются использовать опыт различных организаций.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

Примерные контрольные вопросы к экзамену/зачету

РАЗДЕЛ 1

1. Определение понятий "проект" и "программа", их соотношение и взаимосвязь.
2. Основные подходы к толкованию сущности социальных проектов и социальных программ.
3. Правила и приоритеты разработки социальных программ.
4. Классификация социальных программ.
5. Понятие "жизненный цикл программы", его характеристика.
6. Понятие "фаза жизненного цикла программы", его характеристика.
7. Фаза жизненного цикла программы – концепция.
8. Фаза жизненного цикла программы – разработка.
9. Фаза жизненного цикла программы – реализация.
10. Фаза жизненного цикла программы – завершение.
11. Понятия "неопределенность" и "риск", их соотношение и взаимосвязь.
12. Виды риска в социальном программировании.
13. Метод анализа рисков социальной программы.
14. Метод снижения рисков социальной программы.
15. Метод защиты от рисков социальной программы.
16. Технология управления рисками.
17. Участники социального программирования – разработчики.
18. Участники социального программирования – исполнители.
19. Функции участников социального программирования.
20. Методы социального программирования.
21. Программно-целевое управление. Принципы программно-целевого управления.
22. Определение, факторы и правила постановки целей.
23. Приоритеты постановки целей социальной программы.
24. Классификация целей социальной программы.
25. Правильное и неправильное поведение при формулировке целей социального программирования.
26. Формирование целевой структуры программы.
27. Сущность и характеристика метода дерева целей в социальном программировании.
28. Оценка состояния, структуры, деятельности социальной сферы или конкретного социального учреждения.

29. Критерии оценки текущего состояния объекта социального трансформирования.

30. Задачи оценки текущего состояния субъекта социального трансформирования.

31. Ориентиры для развития потенциала социального субъекта.

32. Технология определения потенциала развития социального субъекта.

33. Показатели развития социального субъекта (на примере учреждения).

34. Методика разработки программы непосредственного решения социальных проблем – "всеобщее обсуждение" (достоинства и недостатки).

35. Методика разработки программы непосредственного решения социальных проблем – "мозговой штурм", его этапы (достоинства и недостатки).

36. Методы построения данных для разработки социальных программ.

37. Технология подготовки социальной программы как текста.

38. Правила ресурсов, времени, места при разработке социальной программы

39. Требования к качеству социальной программы.

40. Требования к эффективности социальной программы.

41. Методика построения "дерева социальных проблем": социальное картографирование; выборочные опросы местных жителей;

42. Методика построения "дерева социальных проблем": экспертные опросы; мониторинг.

43. Непосредственный контроль и коррекция за реализацией программы.

44. Плановый контроль и коррекция за реализацией программы.

45. Финансирование социальной программы.

46. Показатели оценки эффективности социальных программ.

47. Социальные эффекты оценки результатов социальных программ.

48. Экономические эффекты оценки результатов социальных программ.

49. Финансовые эффекты оценки результатов социальных программ.

50. Паспорт социальной программы.

РАЗДЕЛ 2

1. Понятие «проект».

2. Основные признаки проекта.

3. Классификация проектов.

4. Понятие «социальный проект». Особенности социального проекта.

5. Окружение проекта.

6. Программно-целевой метод разработки проектов. Содержание и недостатки.

7. Проектный метод разработки проектов. Отличия и особенности.

8. Инициация проекта. Кто может быть инициатором проекта?

9. Актуальность проекта и описание проблемы.

10. Цели и задачи проекта.

11. Структура проекта.

12. Фазы, стадии и этапы проекта.

13. Участники и команда проекта.

14. Конкурсы грантов и тендерные торги.
15. Формы управления проектами.
16. Основные виды планов проекта.
17. Понятие «Бизнес-план». Составление бизнес-плана.
18. Типология бизнес-планов.
19. Управление контрактами, структура контракта.
20. Управление коммуникациями в проекте.
21. Маркетинг в управлении проектами.
22. Управление персоналом проекта.
23. Управление временем.
24. Управление стоимостью.
25. Экономический и финансовый анализ проекта.
26. Смета и бюджет проекта.
27. Управление риском.
28. Управление качеством.
29. Завершение проекта.
30. Оценка результатов и эффективности проекта.

РАЗДЕЛ 3

1. Определение понятий "проект" и "программа", их соотношение и взаимосвязь.
2. Классификация социальных программ и проектов
3. Понятие "жизненный цикл программы (проекта)", его характеристика.
4. Понятие "фаза жизненного цикла программы (проекта)", его характеристика.
5. Фаза жизненного цикла – концепция.
6. Фаза жизненного цикла – разработка.
7. Фаза жизненного цикла – реализация.
8. Фаза жизненного цикла – завершение.
9. Понятия "неопределенность" и "риск", их соотношение и взаимосвязь.
10. Виды риска в социальном программировании и проектировании.
11. Методы работы с рисками: анализ и прогнозирование.
12. Методы работы с рисками: снижение и защита.
13. Технология управления рисками.
14. Участники социального программирования (проектирования) – разработчики.
15. Участники социального программирования (проектирования) – исполнители.
16. Функции участников социального программирования (проектирования).
17. Программно-целевое управление: принципы программно-целевого управления.
18. Определение понятия "цель". Правила постановки целей мониторинга социальных программ и проектов.
19. Приоритеты общественного развития при постановке целей монито-

ринга социальных программ и проектов.

20. Классификация целей мониторинга социальных программ и проектов.

21. Правильное и неправильное поведение при формулировке целей мониторинга социальных программ и проектов.

22. Оценка состояния, структуры, деятельности социальной сферы или конкретного социального учреждения.

23. Критерии оценки текущего состояния субъекта социального трансформирования.

24. Задачи оценки текущего состояния субъекта социального трансформирования.

25. Технология определения потенциала развития социального субъекта.

26. Показатели развития социального учреждения.

27. Методика разработки и непосредственного решения социальных проблем – "всеобщее обсуждение".

28. Методика разработки и непосредственного решения социальных проблем – "мозговой штурм", его этапы.

29. Требования к качеству социальной программы и проекта.

30. Требования к эффективности социальной программы и проекта.

31. Методика построения "дерева социальных проблем": социальное картографирование; выборочные опросы местных жителей;

32. Методика построения "дерева социальных проблем": экспертные опросы; мониторинг.

33. Показатели оценки эффективности социальных программ.

34. Социальные эффекты оценки результатов социальных программ.

35. Экономические эффекты оценки результатов социальных программ.

36. Финансовые эффекты оценки результатов социальных программ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автономов, А.С. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России: учебник. / Под общей редакцией А.С.Автономова. М.: Фонд «НАН», 2003. – 416 с.
2. Анисимов, С. Управление проектами. Российский опыт / С. Анисимов, Е. Анисимова. - СПб. : Вектор, 2006. - С. 8.
3. Антропова Ю.Ю. Проектное управление / Ю. Антропова. //Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 11 (149). - Серия Философия. Социология. Культурология. Вып. 11.- С. 164–168.
4. Бестужев–Лада И.В. Социальное прогнозирование: курс лекций / И.В. Бестужев–Лада, Г.А. Наместникова. – М.: Педагогическое общество России, 2007. – 392 с.
5. Викторова Т.Б. Социальное проектирование – социальное действие/ Т.Б. Викторова. // Дополнительное образование. - №1, 2006. – С. 51-53.
6. Водянов А., Гаврилова О., Гришин Л., Шевелева Е., Касаткин А. Инвестиционные проекты, финансируемые из федерального бюджета: методы оценки эффективности // Российский экономический журнал. 2006. № 1.
7. Герасимова Т. В. Технологии оказания социальных услуг подросткам и детям в трудной жизненной ситуации / Т.В. Герасимова. - М.: Академ проект. 2004. - 118 с.
8. Григорьева Н. Ю. Технологии социальной работы / Н.Ю. Григорьева, Е.Ю. Герасимова. - Саратов, 2003. - 142 с.
9. Дробозина Л.А. Финансы: Учебник - М., 2007 г.
10. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии: Курс лекций. - М.: Изд-во МГСУ "Союз", 1999. - 432 с.
11. Ковалев В. Н. Социология управления социальной сферой /В. Ковалев. - М. : Академ. проект, 2003. - 232 с.
12. Кравченко А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И.Кравченко, И.О. Тюрина И.О. – 4–е изд., испр., и доп. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.
13. Курбатов В.И. Социальное проектирование: учебное пособие. / В.И.Курбатов, О.В. Курбатова. - Изд-во Феникс. М.: 2001. – 416 с.
14. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития. М., 1997 г.
15. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Государство и регионы: теория и практика государственного регулирования территориального развития. М.: Издательство ЛКИ, 2007. С. 357.
16. Луков В.А. Социальное проектирование /В.А.Луков. - Изд-во Флинта. М.: 2007. – 397.
17. Лукс Г.А. Социальное инновационное проектирование в региональной молодежной политике / Г.А.Лукс. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2009. - 278 с.
18. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.1999.

19. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. - 288 с.
20. Носакова Т.В. Роль проектных технологий в процессе социализации личности (на примере социальной подготовки учащихся к семейной жизни) / Т.В. Носакова. // Дополнительное образование. - №3, 2005. – С. 41-42.
21. Основы управления проектами (учебно-методическое пособие) /под ред. Р.Ф. Дурицыной, 2000.-165 с.
22. Оценка проектов и программ. Школа управления НКО. Книга IV. Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: ЦПНКО, 2003. – 232 с.
23. Пономаренко Е.В. Финансы общественного сектора России М 2001г.
24. Пчелинцев О.С. Региональная экономика в системе устойчивого развития. М.: Наука, 2004. С. 89.
25. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2000. 320 с.
26. Регион: проблемы планирования и управления / Под ред. А.С. Новоселова. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2002. С. 240.
27. Семенова Т.Ю. Оценка эффективности региональных целевых программ и проектов // Проблемы современной экономики. 2007. № 4.
28. Социальная политика: Учебник / Под общ. ред. Н.А. Волгина. — М.: Издательство «Экзамен», 2003. — 736 с.
29. Социальные технологии. Толковый словарь / Под ред. В.Н.Иванова. – М-Белгород, 1995.
30. Социология. Основы общей теории: Учебник для вузов / Отв. ред. академик РАН Г.В. Осипов. – М.: Издательство Норма, 2002. – 912 с. Глава 22. Прогнозирование в социологии.
31. Технологии социальной работы: Учебник под общ. ред. проф. Е.И. Холостовой. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 400 с. - (Серия «Высшее образование»)
32. Тихонов А.В. Социология управления / А.В.Тихомиров. – изд. 2–е, доп. и перераб. / М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. – 472 с.
33. Ткаченко В.В. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Технология разработки социальных программ» для студентов очной, заочной и заочно-сокращенной форм обучения по специальности 040101 «Социальная работа». – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. - 64с.
34. Тощенко Ж. Т. Социология / Ж.Т.Тощенко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 – 673 с.
35. Управление персоналом организации. - М.1991.-512 с.
36. Шамова Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. - М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. - 189 с.
37. Шапиро В.Д. Управление проектами. - СПб.-1993.-443 с.
38. Павлинов Е. А., Бюджетное финансирование социальных программ [Электронный ресурс] / Е. А. Павлинов. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 125 с.

- 978-5-504-00603-1. Режим доступа:
<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139460>

39. Мухина И. А., Социально-экономическая статистика. Учебное пособие [Электронный ресурс] / И. А. Мухина. - М.: Флинта, 2011. - 116 с. - 978-5-9765-1301-3. Режим доступа:

<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103812>

40. Якушев А. В., Социальная защита и социальная работа. Конспект лекций. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Якушев. - М.: А-Приор, 2010. - 144 с. - 978-5-384-00335-9. Режим доступа:

<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56374>

41. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами [Электронный ресурс] / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 302 с. - Режим доступа:

<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86093>

42. Сайт «Социальная работа» . Режим доступа: <http://soc-work.ru>. Сайт создан для тех, кто интересуется социальной работой. Цель размещения материалов – создание условий для профессионального и личного самосовершенствования российских студентов, специалистов и всех интересующихся теорией и практикой социальной работы.

43. Неформальный сайт социальных работников. Режим доступа: <http://socialka.clan.su/>. Сайт создан для обмена опытом, мнениями и мыслями, учебными и рабочими материалами, для общения между людьми, которые имеют отношение к социальной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

РАЗДЕЛ 1. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Тема 1. Сущность и содержание социальных программ

Тема 2. Классификация социальных программ

Тема 3. Жизненный цикл социальной программы

Тема 4. Риск в социальном программировании

Тема 5. Участники социального программирования

Тема 6. Методы социального программирования

Тема 7. Постановка целей социальной программы

Тема 8. Формирования целевой структуры социальной программы

Тема 9. Оценка текущего состояния и потенциала развития субъекта реализации социальной программы

Тема 10. Подготовка к непосредственной разработке социальной программы

Тема 11. Непосредственная разработка социальной программы

Тема 12. Контроль за реализацией социальной программы и ее коррекция

Тема 13. Финансирование социальных программ

Тема 14. Оценка эффективности результатов социальных программ

Тема 15. Паспорт социальной программы

Тема 16. Федеральные целевые социальные программы

РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Тема 1. Социальный проект: понятие и виды

Тема 2. процедура разработки проектов

Тема 3. Организация управления социальными проектами

Тема 4. Планирование социального проекта

Тема 5. Управление контрактами и коммуникациями социального проекта

Тема 6. Управление персоналом проекта

Тема 7. Управление временем и управление стоимостью

Тема 8. Управление риском и управление качеством

Тема 9. Завершение и оценка результатов проекта

Тема 10. Презентация и защита социального проекта

РАЗДЕЛ 3. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Тема 1. Контроль за реализацией социальной программы/проекта и ее коррекция

Тема 2. Оценка текущего состояния объекта социального трансформирования. риски

Тема 3. Определение потенциала развития социального объекта

Тема 4. Оценка эффективности результатов социальных программ/проектов

Тема 5. Базовые понятия и содержание социального мониторинга
Тема 6. Индикаторы (показатели) социального мониторинга
Методические указания по самостоятельной работе
Методические указания по проведению текущего и промежуточного контроля
Список использованной литературы