

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Амурский государственный университет»

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 39.04.02 – Социальная работа

2017 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета социальных наук
Амурского государственного
университета

Составитель: Еремеева Т.С.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ:
сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 39.04.02
Социальная работа. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 20 17.

Рассмотрена заседании кафедры социальной работы

19.06.2017, протокол № 10.

© Амурский государственный университет, 20 17

© Кафедра социальной работы, 2017

©Еремеева Т.С., составление

СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение лекционного материала	4
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	23
3. Методические указания для самостоятельной работы студентов;	24
4. Методические рекомендации (указания) по выполнению курсовых работ	25

1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

1. РАЗДЕЛ – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Определение понятий "проект" и "программа", их взаимосвязь классификация социальных программ и проектов по: классам, типам, видам, длительности, сложности, масштабам.

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 – мультипроектов).

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.

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.

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 представлена 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.

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 вышеперечисленных 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 вышеперечисленных 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.

ТЕМА 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Понятие "жизненный цикл программы (проекта)". Понятие "фаза жизненного цикла". Фазы жизненного цикла программы (проекта): концепция, разработка, реализация, завершение.

Жизненный цикл программы (проекта) как последовательность этапов, протяженных во времени, выражает генезис реализации от замысла до закрытия проектной задачи. Понятие цикла жизнедеятельности широко распространено в современности. Любое органическое явление, будь то продукт, компания, рынок или планета, подчиняется закономерностям жизненного цикла (ЖЦ). Эти постулаты свидетельствуют нам о протяженных во времени «зачатии», «рождении», «развитии», «угасании» и «смерти». Вполне философско-логическая последовательность, повернуть вспять которую никто не в силах.

Вместе с тем, задача как средство управления подчиняется тем же закономерностям. Иными словами, она имеет начало и конец. Эта характеристика есть и у циклической задачи – бизнес-процесса, и у уникальной задачи – проекта. Жизненный цикл проекта (ЖЦП) состоит из полного набора последовательных фаз. Фазы или этапы обретают число и названия, которые определяются, исходя из методологии выполнения работ, потребностей контроля со стороны компании или пула субъектов хозяйственной деятельности, занятых в проекте.

Жизненный цикл проекта достаточно часто применяется для того, чтобы своевременно принимать взвешенные управленческие решения: идем дальше или нет. Для этого проект делится на этапы. На выходе с каждого этапа имеются точки принятия решений – вехи. Для них применяется даже специальное понятие – gate (ворота, шлюз). Назначаются руководители высшего звена, которые отвечают за перевод с одной фазы на другую. Они дают авторизацию разрешения перехода на каждую следующую фазу.

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 процессом осуществления проекта.

Основные положения проекта. К основным положениям проекта относятся: 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, использующихся 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 внесению в проект изменений, которые не предполагались и существенно меняют его содержание и характер; вывод объектов из эксплуатации, т.е. ликвидация их.

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) прединвестиционная; 2) инвестиционная; 3) эксплуатационная.

Принимая во внимание мировой опыт создания и осуществления проектов, 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.

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.

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.

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.

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;
- 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 (инструментари, 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.

РАЗДЕЛ 2. СПЕЦИФИКА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

ТЕМА 3. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОБЪЕКТА СОЦИАЛЬНОГО ТРАНСФОРМИРОВАНИЯ

Оценка состояния, структуры, деятельности социальной сферы или конкретного социального учреждения. Критерии оценки текущего состояния объекта социального трансформирования. Задачи оценки текущего состояния объекта социального трансформирования. Риск и неопределенность.

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 трансформации социального объекта к стадия оценки его текущего состояния относится 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 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, 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 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.

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 вопросы 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 пытаюсь 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 (MichaelPatton, 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 (MichaelScriven). 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 (AmericanEvaluationAssociation).

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 ведущими 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.

ТЕМА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБЪЕКТА

Технология определения потенциала развития социального объекта: соотношение оценки текущего состояния объекта и намеченных целей его деятельности методом креативного мышления. Показатели развития социального учреждения. Завершение проектной/программной деятельности (завершение контракта).

Оценка текущего состояния социального объекта подразумевает решение следующих задач:

- анализ с помощью избранных оценочных критериев сильных и слабых сторон деятельности, характеристика системы управления социального *объекта*, 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 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) 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.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия имеют целью оказать помощь студентам в усвоении наиболее важных и сложных тем курса, а также способствовать выработке у студентов умений и навыков. Для наиболее плодотворного проведения занятий студентам необходимо самостоятельно заранее (дома), до аудиторных занятий, изучить учебную литературу и подготовить краткие ответы на теоретические вопросы соответствующей темы. При подготовке к занятиям рекомендуется использовать конспекты лекций, учебники, методические указания по курсам, учебные пособия, которыми можно пользоваться и на практических занятиях. Особое значение имеют конспекты лекций, поскольку, учебная литература не успевает отразить его развитие, а на лекциях даётся самый важный и новый материал.

На практических занятиях заслушиваются и обсуждаются также доклады и рефераты студентов, подготовленные ими по соответствующим вопросам, согласованным предварительно с преподавателем.

Тематика практических занятий представлена в Рабочей программе.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Студентам рекомендуется получить в научной библиотеке университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить курс, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф?, какие новые понятия введены, каков их смысл?, что даст это на практике?

При организации самостоятельной работы студенты особое внимание должно уделяться анализу учебно-методической литературы по дисциплине.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования).

2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы).

3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Тематика заданий для самостоятельной работы представлена в Рабочей программе.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ

Оптимальный объем курсовой работы (без приложений) – до 35 страниц (но не менее 20). Объем приложений не ограничивается.

Текст курсовой работы должен быть отпечатан на компьютере на бумаге формата А4 с использованием шрифта Times New Roman Cyr № 14 через полтора межстрочных интервала.

Предусмотрены следующие минимальные размеры полей: верхнее – 20 мм; нижнее – 20 мм; левое – 30 мм; правое – 10 мм.

Листы курсовой работы скрепляются в папке-скоросшивателе.

Оформление текста курсовой работы осуществляется с учетом требований, предъявляемых СТО СМК 4.2.3.05-2011 «Оформление выпускных квалификационных и курсовых работ (проектов)».

Курсовая работа выполняется студентом после изучения учебного материала по дисциплине, а также ознакомления с предлагаемой основной и дополнительной литературой. Тема курсовой работы формулируется студентом самостоятельно с обязательным согласованием научного руководителя, логически связывается с предполагаемой темой магистерской диссертации и темой НИР.

Курсовая работа направлена на анализ и обобщение технологических основ методики оценки эффективности социальной работы. Студенты проводят собственное исследование с использованием любых репрезентативных методов.

Введение должно содержать оценку современного состояния вопроса, освещаемого в работе, обоснование выбора темы, ее актуальность, формулировку научной проблемы (противоречия), основание и исходные данные для ее разработки, новизну, практическую значимость, описание целей и задач курсовой работы, объекта и предмета исследования, методики курсового исследования, апробации (освещения результатов курсового проектирования в статьях, выступлениях).

Актуальность курсового исследования (работы) указывает на необходимость и своевременность изучения решения проблемы для дальнейшего развития теории и практики, характеризует противоречия, которые возникают между социальными потребностями (спросом на научные идеи и практическими рекомендациями) и имеющимися средствами их удовлетворения, которые могут дать наука и практика в настоящий момент. В сжатом изложении показывается, какие задачи стоят перед научной теорией в аспекте выбранной темы исследования при конкретных условиях, что сделано предшественниками и что предстоит сделать в данном диссертационном исследовании. На основе выявленного противоречия формулируется проблема диссертационного исследования.

Формулировка научной проблемы (противоречия). Исходной позицией диссертации служит выявление ситуации, на основании которой возникает ряд проблем научного и практического характера. Проблемная ситуация в социальной практике – это возникающее в процессе развития объективного мира противоречие между потребностями общества и возможностями их удовлетворения или между знанием о практических и теоретических запросах общества и незнанием путей, средств и способов реализации этих запросов. Для диссертации же важно выделить, поставить именно научную проблему. Правильная постановка и ясная формулировка новых научных проблем нередко имеют не меньшее значение, чем их решение. Необходимо раскрыть проблемную ситуацию, выявить противоречие между существующей парадигмой и вновь обнаруженными фактами, убедиться в невозможности разъяснить ситуацию на базе старой теории. Затем постановка проблемы увязывается с научной гипотезой, которая должна предположить пути решения проблемы.

Основание и исходные данные для разработки научной темы включает теоретико-методологические основы курсовой работы и анализ основных источников (степени изученности темы). Теоретико-методологические основы предполагают перечень с краткой характеристикой научных подходов, концепций, теорий, послуживших основой для разработки содержания

курсовой работы. *Анализ литературы* по теме курсового исследования (степень ее изученности) требует установления круга основных и смежных публикаций по теме исследования и их краткое описание, с указанием мало- или слабо изученных аспектов затронутой в курсовой работе проблематики.

Новизна отражает авторский вклад в рассмотрении темы (анализ существующих подходов, их обобщение, систематизация и пр.), означает, что существует потребность общества, практики, что данная научная работа существенно повышает качество разработок творческих научных коллективов, а новые результаты, полученные в диссертационной работе, могут быть внедрены в форме рекомендаций автора, новые знания способствуют повышению квалификации кадров или могут войти в учебные программы по направлениям и специальностям. Характерной особенностью данной курсовой работы является конкретизированное, углубленное исследование научных вопросов и решение научных задач, стоящих перед некоторой локальной областью знаний и подчиненных единой цели.

Практическая значимость предполагает, что в работе должны быть указаны пути и способы применения результатов исследования в практической деятельности, в учебном процессе, в будущих исследованиях и т.п.

Объект исследования курсовой работы представляет собой совокупность связей, отношений и свойств, которая существует объективно в теории и практике и служит источником необходимой для исследователя информации (как правило, это то, что рассматривается в 1 главе курсовой работы).

Предмет исследования курсовой работы более конкретен и включает только те связи и отношения, которые подлежат непосредственному изучению в данной работе, устанавливая границы научного поиска в каждом конкретном объекте. Предмет обычно отражен уже в самой теме курсового исследования и подробно раскрывается во 2 главе курсовой работы.

В рамках данной темы предмет исследования должен включать аспекты мониторинга и оценки социальных проектов и программ, реализуемых в различных областях социальной сферы жизнедеятельности.

Из предмета исследования вытекает его цель и задачи. *Цель* формулируется кратко и предельно точно, в смысловом отношении выражая то основное, что намеревается сделать исследователь. Она конкретизируется и развивается в *задачах исследования* (не более 6; в форме перечисления: изучить..., описать..., установить..., выявить..., вывести формулу...).

Методика исследования предполагает наличие совокупности приемов, способов исследования, порядок их применения и интерпретации полученных с их помощью результатов. Она зависит от характера объекта изучения, выбранной методологии, цели исследования, разработанных методов, общего уровня квалификации исследования.

Апробация результатов курсового исследования – перечисляются научные, научно-методические, научно-практические и т.п. мероприятия, на которых представлялась работа (полностью или частично) – статус, наименование, место проведения и год. Указываются авторские публикации по результатам курсового исследования – статьи, тезисы докладов и т.д.), их количественные (шт.) и объемные (печатные листы или страницы) характеристики, в том числе с выделением авторского объема и публикации без соавторства.

В основном содержании курсовой работы должны быть рассмотрены понятия, категории, авторские позиции, концепции, теории, подходы.

1 глава посвящена анализу объекта исследования и включает основные определения, историю изучения вопроса. Например, рассматриваются теоретико-методологические основы инклюзивного образования, подготовки менеджеров социальной сферы, профессионального социального образования и т.п.

2 глава посвящена предмету исследования и предполагает анализ технологии (технологий, приемов, форм и методов) формирования компетенций/компетентности, охарактеризованной в 1 главе, либо знаний, умений, навыков (ЗУН), входящих в понятие «мониторинг и оценка социальных программ и проектов» по направлению/сфере, описанной в 1 главе.

В *заключении* логически последовательно излагаются теоретические и практические выводы

и предложения, к которым пришел студент в результате курсового исследования. Следует приводить только такие выводы, которые согласуются с целью исследования, сформулированной в разделе «введение», и излагать таким образом, чтобы их содержание было понятно без чтения текста работы.

Выводы должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости, обоснованности и эффективности разработок. Они должны отражать основные выводы по истории вопроса, по проведенному исследованию и всем предлагаемым направлениям совершенствования социальной работы и решения проблемы с оценкой эффективности предлагаемых разработок, отвечать на вопросы (задачи), поставленные во введении.

Рекомендуемый объем заключения одна – три страницы.

Библиографический список представляет собой перечень использованной при подготовке и написании дипломной работы литературы (книги, статьи, законодательные акты, программные документы и т.п.), составленный в алфавитном порядке. Список оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ.

При подготовке и написании курсовой работы должно быть использовано *не меньше 50 источников, в т.ч. на иностранном языке*. Не менее 2/3 источников должны быть изданы на ранее, чем 5 лет назад. Не менее 2/3 источников должны быть в виде научных изданий – монографий, сборников научных работ, авторефератов диссертаций, т.п. Основу должны составлять источники, раскрывающие теоретические аспекты изучаемого вопроса, в первую очередь научные монографии и статьи научных журналов, в т.ч. на иностранном языке. Материалы сети Интернет, научно-практических изданий и деловой печати используются в качестве вспомогательных источников.

В *приложении* обязательно помещается программа исследования, использованный инструментарий, результаты исследования в виде рисунков/графиков, таблиц и т.п.

Студент должен продемонстрировать свое умение не только работать с литературными источниками в целях поиска необходимой информации, критического анализа и обобщения полученного материала и его представления в тексте курсовой работы, но и показать свое умение и навык проведения собственного исследования по актуальной проблематике, разрабатывать необходимые для этого программную документацию и инструментарий.

Защита курсовой работы принимается преподавателем (преподавателями) дисциплины (курса), при этом оцениваются следующие параметры:

- совпадает ли предметная область курсовой работы с рабочей программой по данной дисциплине (методическими требованиями по курсу);
- соответствует ли объект и предмет исследования сформулированной теме и поставленной проблеме;
- содержатся ли во введении все необходимые методологические элементы (актуальность, степень изученности темы, новизна, практическая значимость, объект, предмет, цель, задачи, методы);
- уровень самостоятельной работы автора с источниками и литературой: нормативными актами и статистическими данными, монографической и учебной литературой, периодической печатью и электронными ресурсами, документами отчетности (соответствие их теме, хронологические рамки издания, полнота представления данных, возможности цитирования и т.п.);
- теоретический уровень работы (рассмотрение различных подходов и точек зрения, определение основных понятий, классификаций, степень раскрытия темы и пр.);
- уровень анализа объекта исследования;
- отвечает ли заключение на все вопросы (задачи), поставленные во введении, имеются ли выводы по работе;
- соответствует ли оформление работы требованиям, предъявляемым ГОСТ;
- содержательность доклада студента;
- уровень ответов студента на вопросы преподавателя во время защиты курсовой работы.

Оценивается курсовая работа по 4-х бальной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно,

неудовлетворительно). Оценка фиксируется в ведомости и зачетной книжке студента (за исключением неудовлетворительной оценки).

Студент должен продемонстрировать свое умение не только работать с литературными источниками в целях поиска необходимой информации, критического анализа и обобщения полученного материала и его представления в тексте курсовой работы, но и показать свое умение и навык проведения собственного исследования по актуальной проблематике, разрабатывать необходимые для этого программную документацию и инструментарий, заниматься социальным проектированием (программированием).

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине

1. Социальное проектирование развития социального учреждения *(на конкретном примере)*.
2. Социальный проект и его разработка *(на конкретном примере)*.
3. Социальное программирование в практике социальной защиты населения *(на конкретном примере)*.
4. Социальные программы и их характер в сфере социальной защиты населения *(на конкретном примере)*.
5. Основные методы проектирования в социальной сфере *(на конкретном примере)*.
6. Глобальные проблемы современности в проблематике социального программирования *(на конкретном примере)*.
7. Социальное проектирование в сфере ориентации и стимулирования труда *(на конкретном примере)*.
8. Социальные программы и проекты в сфере занятости населения *(на конкретном примере)*.
9. Социальное программирование и проектирование в сфере семьи и быта *(на конкретном примере)*.
10. Социальные программы в области культуры *(на конкретном примере)*.
11. Проектное обоснование социальных нововведений *(на конкретном примере)*.
12. Методы построения социальных проектов и программ *(на конкретном примере)*.
13. Социальный проект экологической безопасности *(на конкретном примере)*.
14. Программа социальной адаптации различных категорий граждан *(на конкретном примере)*.
15. Социальное проектирование социально-демографических процессов *(на конкретном примере)*.
16. Социальная программа оптимизации процесса управления персоналом *(на конкретном примере)*.
17. Составление социальных проектов в практике социальной работы *(на конкретном примере)*.
18. Критерии оценки эффективности социального проектирования с точки зрения достижения социальной защищенности населения *(на конкретном примере)*.
19. Социальное проектирование и программирование в социальной работе: проблемы и перспективы *(на конкретном примере)*.
20. Проектирование развития важнейших социальных институтов *(на конкретном примере)*.
21. Проектирование социального развития городов и районов *(на конкретном примере)*.
22. Социальное программирование и проектирование развития социальной службы *(на конкретном примере)*.