

Сергей Готин
Владислав Величко

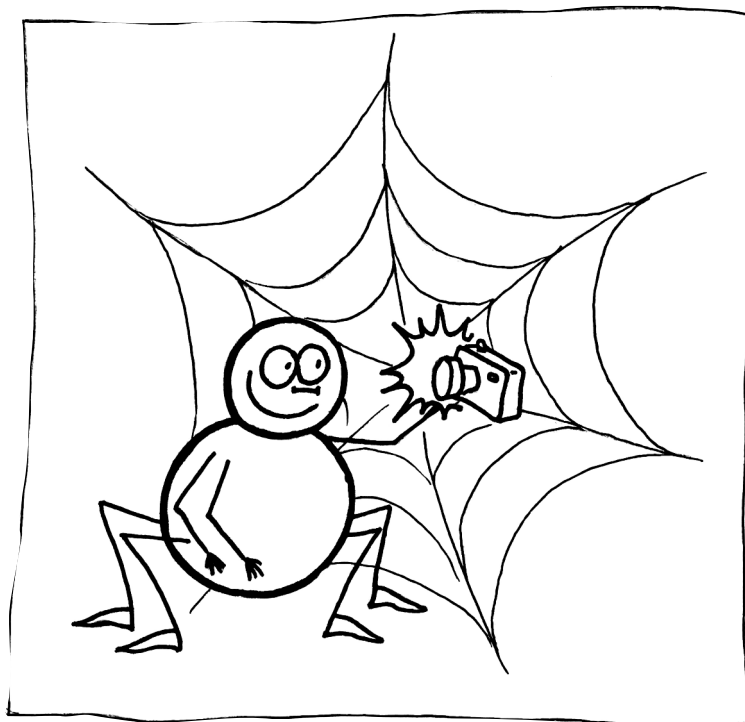


Модель IMACON:
**оценка
замысла
проектов,**
мониторинг,
организационное
развитие

Сергей ГОТИН
Владислав ВЕЛИЧКО

Модель IMACON:

оценка замысла проектов, мониторинг,
организационное развитие



Вильнюс 2013

UDK 005.8

Г69

ISBN 978-609-420-306-0

Модель IMACON: оценка замысла проектов, мониторинг, организационное развитие / С. В. Готин, В. В. Величко. – Вильнюс: UAB “Petro Ofsetas”, 2013 – 132 с.

Редакторы: В. В. Величко, В. П. Калоша

Верстка: В. А. Морозов

Иллюстрации: А. В. Дергай

Дизайн обложки: А. А. Губанов

Корректор: Е. Е. Зенкевич

Данное издание посвящено описанию методологии IMACON, разработанной авторами для системной оценки замысла проектов, реализуемых, прежде всего, неправительственными организациями.

Методология IMACON позволяет осуществить комплексную оценку проектного предложения, указать на узкие места концепции проекта и дать конкретные рекомендации по совершенствованию заявки еще до выделения финансирования. Она также дает возможность предвидеть угрозы, существующие для успешной реализации проекта, и предлагает инструмент визуального сравнения проектных предложений в процессе принятия решений об их поддержке.

Данное пособие может быть использовано руководителями организаций и менеджерами проектов в процессе разработки качественных, конкурентоспособных проектных заявок с высокой степенью устойчивости результатов и влиянием на внешнее окружение. Представленные в книге материалы также помогут субъектам гражданского общества Беларуси найти собственный эффективный путь организационного развития.

Предлагаемый инструментарий IMACON будет представлять интерес для белорусских организаций, зарубежных партнеров и международных донорских структур, регулярно сталкивающихся с потребностью проведения грантовых конкурсов и выбора лучших проектных предложений для поддержки.

Данное пособие издано при содействии:



Пособие разработано экспертами Innovation Management Consulting



© С. В. Готин, В. В. Величко

© полиграфическое исполнение UAB “Petro Ofsetas”

Содержание

Модель IMACON: оценка замысла проектов, мониторинг, организационное развитие

Введение от авторов	5
Организационное развитие и внешнее финансирование: как это отражается на НПО?	7
От проектной модели к организационному развитию	9
Вызовы организационного развития	11
Как донор отбирает проекты?	13
Индивидуальное принятие решений	13
Коллегиальное принятие решения	14
Оценка с привлечением независимой экспертизы	16
Объективность процесса оценки замысла проекта	19
Инструментарий оценки замысла проектов IMACON	20

IMACON Инструмент мониторинга и оценки замысла проектов

Введение	23
Методология	24
Термины и определения	24
Проект	24
Оценка проекта. Виды оценки	25
Как разрабатывался инструментарий или Методологические основания	27
Методологии оценки замысла проекта	30
Понятие объекта оценки замысла	30
Задачи оценки замысла проектов	31
Проблема эргодичности	32
Определение критериев	32
Инструментарий IMACON	34
Система оценок и визуализация результатов	35
Описание инструментария	37
Общие принципы	37
Интерпретация данных оценки	39
Принципы определения оценки	44
Область применения инструментария IMACON	46
Ограничения при оценке нерелевантных проектов	47
Ошибка или манипуляция?	49
Как обработать данные, полученные несколькими экспертами	50
Система оценки	54
I Анализ ситуации и субъектов	54
А. Общий контекст и решаемая проблема	54
Б. Заинтересованные стороны	55
II Цели и планируемые изменения	57

А. Цели и результаты	58
Б. Качество планируемых изменений	59
III Деятельность и ресурсы	61
А. План действий	61
Б. Эффективность действий	63
IV Система менеджмента и партнерство	65
А. Менеджмент	65
Б. Партнерство	67
V Мониторинг и оценка	69
А. Система мониторинга и оценки	69
Б. Индикаторы и источники проверки	71
VI Логика и методология проекта	72
А. Сбалансированность	73
Б. Ценностные ориентиры	75
Использование результатов оценки	78
IMACON как инструмент самооценки	78
IMACON как инструмент принятия решения для донора	79
IMACON как инструмент накопления диагностических данных	81
Образовательный эффект IMACON	82
IMACON как инструмент работы консультанта	82

Пояснения к шкалам и параметрам	85
I. Анализ ситуации и субъектов	85
II. Цели и планируемые изменения	90
III. Деятельность и ресурсы	96
IV. Система менеджмента и партнерство	100
V. Мониторинг и оценка	104
VI. Логика и методология проекта	107
В некоторой стране, в активно развивающейся общественной организации жил-был Проект...	114
Проект «Женская перспектива»	114
Шаг за шагом	119
Результат оценки и рекомендации	125
Заключение	128
Литература	130



Введение от авторов

Вы держите в руках особого рода издание, которое представляет собой не одну, а сразу две книги. Это результат нашей длительной работы по систематизации многолетнего опыта в сфере планирования и реализации проектной деятельности. Работая над замыслом этого издания, мы ставили своей целью рассказать, как выглядит «идеальный проект», и что надо сделать, чтобы его разработать.

Нет, мы не будем в очередной раз писать о том, что у проекта должны быть цели, бюджет, индикаторы SMART и календарный план – на эту тему написано достаточное количество пособий. Нет нужды рассказывать вам про «дерево проблем» и «анализ заинтересованных сторон», хотя ссылки на логико-структурный подход как базовую методологию проектного планирования обязательно будут присутствовать в тексте. На этих страницах мы хотим поразмышлять о том, как выглядит «идеальный проект» с точки зрения современных подходов к планированию деятельности, и как добиться того, чтобы ваша организация могла разрабатывать проекты, близкие к «идеальным».

Опытный читатель может возразить: «Ведь идеальных проектов не бывает!» Мы не будем спорить – он прав! Характеристика «идеальности» проекта носит исключительно субъективный характер, и каждый человек видит эту «идеальность» по-своему. Для одного «идеальный проект» – получивший финансирование и поддержку, для другого – понравившийся руководителю или правлению организации, для третьего – легкий в реализации и подготовке отчета, для четвертого – достигший своих целей в результате выполнения, а для пятого – тот, в котором заложен хороший бюджет на административные расходы. Кто-то посчитает «идеальным» проект, способный что-то изменить или улучшить в этом мире, либо проект, который сможет войти в историю. Все эти формулировки «идеальности» совместимы друг с другом лишь отчасти, и собрать их вместе можно, лишь взглянув на ситуацию не с точки зрения проектных целей, задач, бюджета и сроков, а поднявшись над деталями, рассматривая всю картину деятельности целиком. Причем на этом этапе важно увидеть не статическую ситуацию, а динамический процесс, связанный с поступательным развитием организации. А для того, чтобы видение процесса было актуальным, соответствовало настоящему положению дел, важно формировать его в том числе через систему обратной связи, одним из элементов которой является система оценки замысла проекта.

Мы выбрали для нашего издания формат «книга в книге». Возможно, такое представление является необычным, но мы – авторы и разработчики инструментария оценки замысла проекта IMACON, представители одноименной группы консультантов и исследователей, – посчитали, что такой формат наилучшим образом поможет представить разработанные нами принципы и подходы к оценке замысла проектов.

Почему был выбран именно такой формат? Основная задача, которую мы поставили перед собой, состояла в том, чтобы прежде всего помочь некоммерческим организациям – субъектам белорусского гражданского



общества – найти собственный эффективный путь организационного развития. Выполнение этой задачи предполагает достаточно простое изложение материала, сопровождаемое примерами из практической работы менеджеров и экспертов, некоторое упрощение описанных ситуаций и кейсов.

С другой стороны, для опытных специалистов по управлению проектами и программами такой формат изложения может оказаться избыточным. Для них интересно сжатое изложение методологий, инструментариев, подходов максимально информативным и содержательно насыщенным языком. Краткость, строгость и последовательность тезисов, а также четкий алгоритм применения и удобство повседневно использования – то, что нужно профессионалу.

Очевидно, что трудно одновременно угодить обеим аудиториям. Поэтому мы выделили в отдельную книгу описание самого инструментария оценки замысла проектов, его методологического обоснования, параметров и шкал. В свою очередь примеры, пояснения, описания типовых ситуаций составили ее обрамление. В итоге у нас получилось две книги, причем описание инструментария является «внутренней книгой», которая может использоваться автономным образом.

Читатель может сам выбрать тот порядок чтения, который ему удобен – начать с описания инструментария и затем искать пояснения в описательной части, или начать с примеров и кейсов – а потом уже разбираться в методологии. Это зависит только от того, какой путь лично вам кажется более удобным. Надеемся, что оглавление и описание структуры книги помогут легко ориентироваться в ее содержании.

Также в издании затрагиваются вопросы принятия управленческих решений, связанных с проектной деятельностью. С одной стороны, мы будем говорить о процедурах оценки и одобрения проектных заявок, выстраивании связанной с ними системы стратегического мониторинга проектов, а с другой – систематизировать имеющийся опыт и данные в виде, полезном для специалистов, принимающих решения о поддержке.

Несмотря на то, что у этого издания есть конкретные авторы, оно не могло бы появиться без регулярных профессиональных дискуссий с коллегами по цеху – белорусскими и зарубежными консультантами, экспертами по оценке проектов, тренерами и методологами, сотрудниками донорских программ поддержки. В определенном смысле они также являются со-авторами мыслей и идей, изложенных на этих страницах.

Мы также признательны коллегам и партнерам из Международного консорциума «ЕвроБеларусь» и Шведского центра развития международного сотрудничества «Форум Сюд» за их содействие в появлении на свет данной книги.

Сергей Готин
sergei@imacon.org

Владислав Величко
u.vialichka@imacon.org

Организационное развитие и внешнее финансирование: как это отражается на НПО?

У некоммерческих организаций практически всех стран, которые относительно недавно обрели независимость, выйдя из состава больших политически консолидированных блоков, есть одна общая черта: высокая степень финансовой зависимости от внешней поддержки проектной деятельности. Если мы обратимся к истории, то обнаружим, что многие некоммерческие организации получали финансирование из специально созданных фондов, наполнявшихся за счет пожертвований и /или государственной поддержки. В отличие от них, деятельность «молодых» НПО, возникавших на территории стран, ранее входивших в состав СССР, часто поддерживалась одним или несколькими агентствами по международному развитию. Во многих случаях первые ресурсы, которые были получены этими организациями, представляли собой грантовое финансирование на реализацию проектов. С тех пор прошло более 20 лет, но мы вынуждены констатировать тот факт, что очень многие руководители общественных организаций, менеджеры, общественные активисты до сих пор видят в грантах на реализацию проектов фактически единственный источник существования и ресурсообеспечения своих организаций.

Хорошо это или плохо? Ответ на этот вопрос неоднозначен. Каждая организация действует в определенном поле, на котором присутствует множество игроков – или, говоря проектной терминологией, «заинтересованных сторон», – и у каждого из них присутствует свой интерес к деятельности отдельно взятой организации. Но следует признать, что сегодня проектное финансирование действительно является основным источником ресурсообеспечения НПО Беларуси, и с этим, очевидно, надо что-то делать.

Почему? Народная мудрость учит нас «не складывать все яйца в одну корзину» – можно потерять все и сразу. Бизнесмен произнесет слово «диверсификация» и пояснит, что устойчивая система деятельности (не важно, является ли ее целью получение прибыли или достижение какого-то иного результата) не должна зависеть от одного источника – ресурсов, клиентов, информации или чего-то еще. Часто бизнес начинается с умений и квалификации одного человека или обладания уникальной технологией. Однако как только перед таким предприятием замаячат долгосрочные перспективы развития, то первое, о чем начнет задумываться его владелец – это уменьшение риска привязки всего бизнеса к одному человеку или одной технологии. Этот риск уже ощутили на себе общественные организации Польши, Литвы и других стран, сегодня входящих в состав ЕС.

Можно долго говорить и дискутировать о причинах, по которым НПО продолжают зависеть от внешнего финансирования, но в данной книге мы не будем углубляться в этот вопрос. Важно помнить, что предлагаемые западными, часто очень успешными коллегами методы организационного развития не всегда будут эффективными в нашей среде. Понимание сходства



и различия между «нашим» и «их» контекстами поможет понять, как именно следует выстраивать отношения с партнерами за рубежом. В любом случае, оптимальной ситуацией для получения поддержки проектной деятельности организации является возможность привлечения местных ресурсов – от отдельных граждан, коммерческих компаний или бюджетных средств. Это означает, что заинтересованные в результатах ваших усилий люди готовы разделить с вами ответственность за позитивные изменения, заплатив за это свою «цену». Таким образом, вопрос наличия, доступности возможностей поддержки внутри страны является, с одной стороны, важной задачей для всего сектора некоммерческих организаций, с другой – объективным критерием качества общественных отношений.

От проектной модели к организационному развитию

Один из подходов к личностному развитию состоит в том, что человек должен развивать у себя навыки делать то, что у него получается лучше всего. Тот, кто умеет делать определенное дело лучше других, всегда будет более успешен, чем «мастер на все руки», который берется за любое дело – но делает его посредственно.

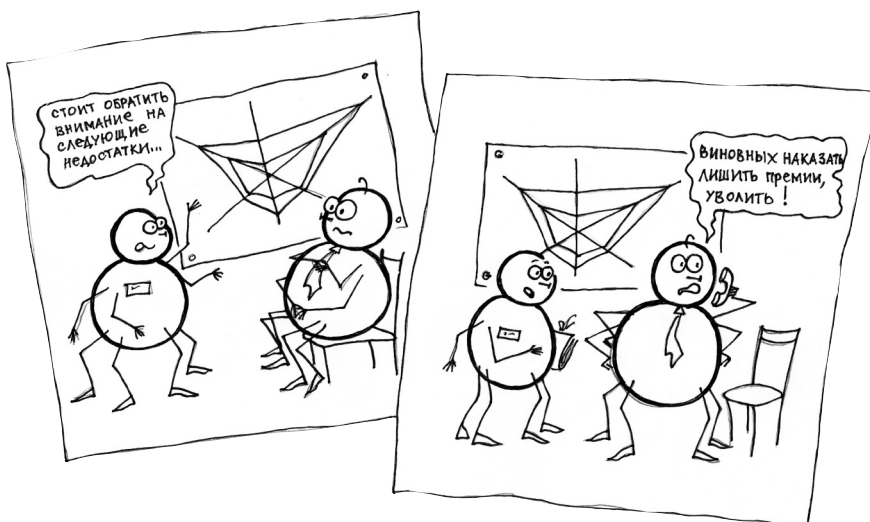
Если с этой же точки зрения посмотреть на ситуацию с организациями, умеющими разрабатывать проекты, писать заявки и получать финансовую поддержку на реализацию проектов – то идея рекомендовать им с головой окунуться в процессные или конвейерные подходы к работе (в том числе и к фандрэйзингу) будет не самой удачной. С высокой степенью вероятности такая смена вектора деятельности приведет к распаду организации. Гораздо разумнее предлагать использовать свои сильные стороны (в том числе умение привлекать проектные ресурсы) для организационного развития и диверсификации своей деятельности, ресурсов и т.п.

Иными словами, мы должны начать думать об использовании проектной деятельности не только для достижения прямых целей, но и для усиления организации, подготовки ее к новым вызовам и свершениям.

Интуитивно многие менеджеры так и делают. В рамках проекта они стараются привлечь в организацию как можно больше оборудования и техники, понимая, что этот ресурс прослужит дольше, чем продлится проект. Также они стараются обучить

экспертов, подготовить собственных тренеров из числа сотрудников организации вместо того, чтобы нанимать внешних специалистов. Менеджеры «со стажем» стараются использовать ресурсы проекта на поездки, позволяющие не только познакомиться с новыми подходами и опытом, но и наладить новые связи и контакты. Иными словами, они пытаются наращивать потенциал организации за счет ресурсов тех проектов, которые она реализует.

К сожалению, иногда представления менеджеров об организационном потенциале ограничиваются приведенными выше примерами, либо попытками создать в организации запас ресурсов на «черный день» – закупить побольше канцтоваров, литературы, оплатить аренду офиса на длительный срок и т.п. Более того, доноры давно научились бороться с такими методами завышения бюджета организации, негативно влияющими



¹Коэффициент полезного действия. В данном случае – отношение общего результата и эффекта от проектной деятельности к совокупным ресурсам, потраченным на нее.

на общий КПД¹ проекта. В итоге донор и грантополучатель иногда оказываются по разные стороны баррикад в борьбе за эффективность проекта вместо того, чтобы вместе работать на общий результат.

Мы попытались проанализировать то, как развиваются отношения доноров и грантополучателей на разных уровнях отношений – от формального субподряда до партнерства в полноценном смысле – с точки зрения совместной деятельности по достижению согласованных целей. Не без удивления мы обнаружили, что взгляд на проект со стороны донора и со стороны заявителя зачастую сильно различаются, при этом разрыв единого видения происходит на этапе утверждения проекта, либо в процессе переговоров или выделения финансирования. Иными словами, сбой происходит на этапе, который называется «project appraisal», или «оценка замысла проекта».

Мы попробовали выстроить такую систему, которая позволила бы донору и организации сохранить общее видение и понимание ситуации, разговаривать на одном языке и способствовать друг другу в организационном развитии. Результатом наших попыток стал инструментарий оценки замысла проекта IMACON, которому посвящена эта книга. По нашему мнению, его применение позволит достичь эффекта синергии между донором и грантополучателем и использовать ресурсы проектной деятельности, в том числе и для поддержания процесса организационного развития, причем использовать эти ресурсы таким образом, чтобы сохранить заинтересованность донора.

В разделе, посвященном использованию результатов оценки замысла проектов, мы обращаем внимание на то, что обсуждение полученных результатов оценки проекта является ценнейшим диагностическим материалом с точки зрения развития организации. Осмысление причин, по которым проекты получают высокие оценки по тем или иным шкалам инструментария IMACON, дают возможность объективно понять сильные стороны и возможности организации. Соответственно, низкие оценки позволяют обозначить слабые стороны и угрозы. Таким образом, при разработке плана оргразвития организация может опираться на накопленные в результате оценки замысла проекта данные, и за счет этого сэкономить время и силы на диагностические мероприятия. Отдельно следует отметить, что накопленные таким образом данные о состоянии организации, будут значительно более объективными, а гипотезы, выстроенные на их основе – более вероятными.



Вызовы организационного развития

Представим себе организацию, которую в целом можно назвать успешной: в ней подобрана команда постоянных сотрудников, она научилась работать с небольшими грантами, годового бюджета достаточно на оплату административных расходов, а партнеры и целевые группы довольны качеством и результатами работы организации. Представителей организации приглашают на различные мероприятия и конференции, а за годы работы образовался стабильный набор партнеров, поддерживающих ее работу и готовых прийти ей на помощь в трудную минуту.

Как и у всякой организации – как коммерческой, так и некоммерческой, – у нее периодически возникают различные трудности – начиная от внезапной болезни или ухода в декрет ключевого сотрудника, и заканчивая штрафом за ошибки в отчетности.

Будет ли развиваться такая организация? Безусловно, да. Но в какой-то момент становится очевидной необходимость организовать стратегическое планирование дальнейшей работы. Иногда этот процесс инициируется донором, иногда – правлением организации. Также известны случаи, когда инициатором процесса выступает сторонняя организация, которая готова оплатить услуги консультанта по оргразвитию – например, международный партнер, заинтересованный в устойчивости белорусского актора.

Дальше будет организован стандартный процесс – проведена системная диагностика, изучено реальное положение дел, проанализированы вызовы и угрозы и в итоге предложен план, который можно реально обеспечить ресурсами. Однако даже если процесс будет организован максимально качественно, очень часто план содержит только ответы на вопрос «Что делать?», но не содержит ответов на вопрос «Как ...?»:

Как организации усилить связь со своей целевой группой?

Каким образом увеличить количество национальных и зарубежных партнеров?

Как организации повысить на 50% объем годового бюджета в течение 3 лет?

В итоге красивый отчет о проведенном стратегическом планировании займет достойное место на полке директора, часть его будет переведена на английский язык, выложена на сайт организации. На основе этого материала будут напечатаны эффектные буклеты, разосланы всем существующим партнерам, розданы зарубежным гостям при встречах. Менеджеры рассказывают о стратегии развития организации на конференциях и семинарах, а нанятые по рекомендации консультанта PR-менеджер и пресс-секретарь усиленно пытаются донести прессе тезис: «Мы – активно развивающаяся организация». В то же время проектный менеджер продолжает писать проектные заявки, и делает это точно так же, как и раньше – ведь без проектного бюджета организация рискует оказаться в кризисе.

Знакомая ситуация, не правда ли? И когда эту стандартную историю слышит директор организации, его поза и выражение лица постепенно меняются, а затем следует естественный вопрос: «Ну, и что вы предлагаете делать?»



На этот вопрос существует очень простой ответ. В современном мире организация должна думать о своем организационном развитии не один раз в пятилетку с приглашением специального консультанта, а делать это постоянно. Бизнесмены знают: если объем сбыта в компании не увеличивается в год на 5-10%, то компания теряет рынок. То есть если показатели не меняются – это говорит не о том, что компания остановилась в развитии, а о том, что она подвержена стагнации. Если владелец компании будет вспоминать о ее росте и развитии раз в год, когда ему не хватает денег на отпуск – фирма неизбежно обанкротится. Кстати, забавно, что основные сотрудники начинают чувствовать катастрофическое состояние дел раньше, чем владелец, и «сбегают» прежде, чем появятся очевидные признаки банкротства, что лишь приближает неминуемый крах.

Нетрудно догадаться, что наше предложение по выходу из описанной выше ситуации состоит во внедрении системы, позволяющей развивать организацию постоянно, непрерывно. В предыдущем разделе мы рассказали о том, как это можно делать через внедрение элементов организационного развития в реализуемые организацией проекты. Каждый из них можно использовать как инструмент организационной диагностики, и это даст возможность постоянного накопления данных о состоянии дел в организации. Постоянная обработка и анализ собранных данных даст оперативную информацию, позволяющую принимать актуальные, обоснованные управленческие решения. В качестве варианта такой системы мы предлагаем вам использовать систему оценки замысла проектов и предлагаемый нами инструментарий IMACON.

Как донор отбирает проекты?

Наверное, многие еще помнят времена, когда механизм распределения бюджета был «тайной за семью печатями», причем как в крупных корпорациях и бизнес-компаниях, так и в фондах, донорских организациях и международных агентствах по развитию. Многие организации и компании до сих пор хранят эту тайну, тем не менее в последние годы очевидна тенденция к усилению прозрачности, открытости этого процесса. Однако не всегда предоставленной донором информации достаточно для того, чтобы процесс стал полностью понятным заявителю.

Мы предполагаем, что читатель хотя бы один раз участвовал в конкурсе на получение финансирования для проекта. Возможно, кто-то самостоятельно организовывал подобные конкурсы или входил в состав комиссии, отбирающей проекты и принимающей решение о финансировании. Как обычно происходит утверждение проектов? Каким-то лицом (или группой лиц) принимается решение, которое впоследствии облекается в соответствующую материальную форму (заключение о поддержке, официальное письмо, предложение заключить договор и пр.). В любом случае, мы считаем важным остановиться на процессе оценки замысла проекта в различных ситуациях и познакомить читателя с типовыми механизмами принятия решений о выделении поддержки (индивидуальный, экспертный, коллегиальный и их сочетания).

Индивидуальное принятие решения

Самый простой способ с точки зрения организации процесса принятия решения – индивидуальное (единоличное) решение. Этот случай наиболее типичен для бизнеса – решение принимается руководителем (директором). Такую же практику иногда используют небольшие частные фонды и общественные организации при осуществлении субгрантинга. Конечно, такой способ не всегда обеспечивает объективные результаты и вряд ли основан на всестороннем анализе и взвешенных аргументах – часто можно наблюдать ситуацию эмоционального принятия решения или схему псевдоколлективного решения – «мы посоветовались, и я решил». Попросту говоря, позитивное или негативное решение принимается, исходя из представлений одного человека, причем критерии в его пользу часто не артикулируются или попросту отсутствуют.

Такой метод имеет определенные преимущества, к которым относятся, в первую очередь, быстрота принятия решения и его дешевизна. К сожалению, недостатков в этом случае гораздо больше. Прежде всего, единоличное решение всегда субъективно – каким бы гениальным ни был руководитель, он не может знать все и разбираться во всех нюансах предлагаемого проекта. Если при этом у автора проекта отсутствует возможность его персональной презентации (решение принимается исключительно на основании письма или заявки), то вероятность ошибки (утверждения плохого проекта или отклонения хорошего) оказывается довольно высокой.

Вторая серьезная проблема индивидуального принятия решения состоит в том, что заявитель или инициатор проекта не всегда знает те критерии, на основе которых проект принимается или отклоняется. Соответственно, исключается возможность подготовки автором другой, более совершенной заявки в будущем. В лучшем случае, руководитель, принимающий решения об утверждении проектов по такой схеме, получает обвинения в необъективности или самодурстве, в худшем – менеджер начинает искать не связанные с качеством проекта пути стимулирования принятия позитивного решения. Коррупция, взяточничество, попытки выстраивания близких личных отношений между менеджером и донором проекта – все это, очевидно, не способствует росту качества принимаемых к поддержке проектов.

Таким образом, профессиональные организации, имеющие высокий организационный потенциал лишь в редких случаях позволяют себе описанный выше способ оценки замысла проекта. Практически его разумно применять лишь в случае одобрения микро-проектов – действий или мероприятий с очень небольшим бюджетом (по сравнению с общими ресурсами программы), причем сами эти действия являются скорее вспомогательными или тестирующими.

Например, авторам известен пример довольно эффективной программы единовременных микро-грантов с максимальным бюджетом в 200 долларов США, которые выделялись по решению руководителя исполнительной структуры организации на основании письма-запроса объемом около одной машинописной страницы. Фактически, эти микро-гранты использовались как способ оценки добросовестности и компетентности заявителя. Если последний предоставлял отчет по использованию этих небольших средств, его направляли на семинар-тренинг и учили разрабатывать полноценные проектные заявки. Если отчет не предоставлялся – отношения с потенциальным партнером прекращались.

Проблемы единоличного принятия решений настолько очевидны, что требование организации группового принятия решения (правлением, проектной комиссией) является зачастую не только обязательным со стороны финансирующей организации, но в ряде ситуаций специально регулируется законодательством. Поэтому наиболее часто встречающийся метод оценки замысла проекта – это коллегиальное решение группы людей, специально приглашенной для этой цели. Для простоты будем называть ее комиссией, принимающей решение, однако в реальности названия могут быть разные – правление, совет, комитет и т.п.

Коллегиальное принятие решения

Наличие группы людей, принимающих решение, требует описания определенной процедуры. Как минимум, она необходима для утверждения состава комиссии и определения порядка принятия решения. Отсутствие минимальной регламентации коллегиальной системы является признаком того, что фактически за ширмой коллегиальности прячется система единоличного принятия решения, описанная выше.

Существует несколько схем работы комиссий.

Самая простая и часто встречающаяся ситуация – когда комиссия состоит из руководителя организации, менеджера программы, члена правления или совета, иногда – представителя донорской или головной организации (или



иной структуры, которая предоставила финансирование для программы). Иногда в комиссию приглашают также известных, авторитетных или статусных в определенных кругах людей. Процедура принятия решения может сводиться к методу простого большинства при голосовании, иногда с правом вето со стороны руководителя или донора.

Как показывает опыт авторов, такие комиссии редко бывают эффективными. В лучшем случае, они могут предотвратить ситуации откровенной коррупции и/или отсеять заведомо некачественные проекты. Авторы многократно сталкивались с ситуациями, когда

такая комиссия принимала решения по принципу «давайте разделим бюджет поровну/пропорционально между заявителями», а в качестве аргумента звучали фразы «этот проект готовил очень уважаемый человек, мы не можем его не профинансировать».

Наиболее вырожденным случаем является ситуация, когда менеджер, привыкший единолично принимать решения, вынужден созывать комиссию, подбирая в нее людей, недостаточно хорошо знающих контекст, либо зависимых (прямо или косвенно) от самого менеджера, либо заведомо некомпетентных. В этом случае комиссия превращается в имитацию коллегиальности и, фактически, прикрывает единоличное принятие решения или коррупцию.

Однако, в том случае, когда удастся подобрать комиссию, состоящую из ответственных, мотивированных, независимых и компетентных людей, имеющих серьезную мотивацию в отборе качественных проектов, схема группового (коллегиального) принятия решений отлично работает. Комиссия, в идеале, должна заранее определить базовые критерии принятия решений (что считать хорошим, а что – плохим проектом), принимать решения на основании консенсуса, а не путем голосования (к сожалению, для обеспечения гарантированного качества такой процедуры необходимо слишком много условий). Однако ситуация может быть еще более осложнена. Опишем такой случай.

Очевидно, что для оценки проекта, связанного со строительством или реконструкцией здания, нужен специалист по оценке архитектурных проектов. Для рассмотрения медицинского проекта необходим врач. В рамках программы борьбы с бездомностью подаваемые проекты могут быть очень разнообразными (строительство ночлежки, правовая помощь по восстановлению документов, организация благотворительных обедов, медицинская реабилитация и т.п.), и содержательную экспертизу таких проектов членам комиссии довольно сложно выполнить без специальной подготовки. То есть, для принятия решения необходима консультация одного либо нескольких экспертов. Так, часто качество принятия решения руководителем обеспечивается его консультацией с экспертом по «горящему» вопросу.





С другой стороны, строители, врачи, психологи, редко имеют практический опыт проектного и процессного менеджмента. Иными словами, система деятельности предлагаемого проекта также должна оцениваться, но уже экспертами совершенно иного рода.

Ситуация может усложняться еще и тем, что в числе рассматриваемых проектов могут присутствовать «конкуренты» со следующими характеристиками: проект, очень качественно подготовленный с точки зрения документации, но провальный ввиду некомпетентности команды исполнителей, либо проект слабо оформлен, но содержит в себе креативную, инновационную идею, которая имеет серьезный потенциал в случае доработки заявки. Встает вопрос: какому проекту комиссия должна отдать предпочтение при прочих равных условиях – тому, документация и система управления которого идеальна, или наиболее инновационному и креативному? Очевидно, что однозначного ответа в данном случае не существует. Но вот поймет ли комиссия стоящую перед ней дилемму прежде чем примет окончательное решение?

По мере того, как растет «цена вопроса» (которую можно выразить через бюджет принимаемых проектных заявок), необходимо повышать требования к составу комиссии и процедуре ее работы. Так как довольно сложно подобрать комиссию из людей, которые бы одинаково хорошо разбирались в проблемах бедности, мониторинга и оценки программ, строительной документации, говорили бы по-английски, владели тенденциями в секторе НПО, были уважаемыми и авторитетными в своей области людьми (список можно продолжить в зависимости от приоритетов программы), задача эффективной оценки проектов значительно усложняется.

Оценка с привлечением независимой экспертизы

Теперь поговорим о том, как принимаются решения в большинстве крупных программ. Данная информация основана на опыте авторов книги и их коллег, работающих в некоммерческом секторе.

Механизм, который сейчас используется в большинстве крупных программ (таких, как программы международной помощи Европейского Союза и ряда европейских стран) состоит в том, что утверждение проекта происходит в несколько этапов, либо на принятие решения по проекту влияет несколько комиссий, работающих по разным процедурам. Попробуем описать этот процесс.

Первый этап – оценка проектов с точки зрения технических критериев. Данный уровень оценки не предполагает каких-то специальных знаний по содержанию или методологии проектов – оценивается полнота пакета документов, наличие необходимых подписей, приложений, свидетельств, рекомендаций, поручительств и т.п. Также проверяется соответствие проекта техническим критериям (максимальная сумма бюджета, легитимность заявителя, допустимость сроков начала или окончания проекта и т.п.). Как вы уже могли заметить, данную проверку вполне в состоянии провести административный работник. Таким образом, обеспечивается первичная фильтрация предложений, и комиссия не занимается заявками, которые не могут быть поддержаны в принципе.

В разных ситуациях и организациях существует разная политика по доработке проектных предложений. Например, в случае конкурсов, объявляемых ЕС (EuropeAid), авторам «некомплектного» проекта просто будет отправлен отказ, и им придется ждать объявления следующего

конкурса. Ряд организаций, напротив, допускают доработку проекта. В этом случае заявитель получит требование внести необходимые исправления в проектную документацию к определенному сроку.

Второй этап – экспертная оценка проекта. Формируется группа экспертов – своего рода экспертная комиссия – которая углубленно анализирует проектные документы и выносит свое профессиональное суждение по ним. Чаще всего работающие над данной оценкой эксперты незнакомы друг с другом. Более того, требования ряда организаций (в т.ч. EuropeAid) даже не позволяют эксперту сообщать о том, что он проводил экспертизу в рамках определенного конкурса, что специально оговаривается в контракте. Обычно над проектом работает несколько человек – один проверяет логику, структуру, стратегию проекта, другой – содержание и тематические аспекты, третий – соответствие проекта приоритетам и целям конкурса и т.п. Таким образом, проекты, посвященные работе с бездомными и поддержке прав человек оценивают с точки зрения содержания именно те специалисты, которые компетентны в данных вопросах.

Обычно эксперты заполняют специальную форму, выставляя баллы по нескольким параметрам – таким, как значимость проекта, устойчивость, релевантность, эффективность, обоснованность. Чаще всего эксперт также должен обосновать свою оценку или предоставить комментарий.

На третьем этапе собирается комиссия, которая на основании данных экспертной оценки должна принять решение о поддержке или отклонении заявки. Некоторые ошибочно полагают, что работа комиссии состоит только в том, чтобы просуммировать баллы и поддержать те проекты, которые имеют наивысший рейтинг. В реальности процесс более сложен, поскольку мнения экспертов могут не совпадать. Обычно выделяется группа проектов, в которую входят очевидные фавориты – эксперты сходятся во мнении о том, что их стоит поддержать. В этом случае комиссия просто еще раз просматривает документацию и утверждает проекты. Во вторую группу входят очевидные «аутсайдеры» - и комиссия должна удостовериться, не будет ли «выплеснут вместе с водой ребенок», и принять решение об отказе. Третья группа проектов – те, которые вызвали противоречивые оценки, либо те, суждения о которых находятся на границе проходного балла. В этом случае комиссия обсуждает оценки экспертов, при необходимости уточняет вопросы, возникшие в связи с оформлением документации. Бывает так, что комиссия обращается за проведением дополнительной экспертизы. По итогам дискуссии и в рамках определенной процедуры заявка проходит или не проходит в категорию утвержденных, либо попадает в список ожидания на случай, если в процессе подписания контракта кто-то из одобренных проектов откажется от сотрудничества или не сможет выполнить условия контракта.

Таким образом, работа комиссии не сводится к технической сортировке проектов по баллам, а является моментом финального принятия решения. Ответственность за принятые решения несет именно комиссия, работающая на последнем этапе, а не эксперты. Конечно, бывают случаи, когда поддержку получает проект с низкими оценками – такие прецеденты случаются редко и, как правило, находятся под пристальным вниманием донора в процессе реализации деятельности. Ведь если решения комиссии постоянно не совпадают с оценками экспертов, то это говорит о некомпетентности одной из вовлеченных в процесс принятия решений групп – экспертов, членов комиссии либо людей, формулирующих задания на оценку.



Иногда, в том случае, когда одной из целей конкурса является повышение квалификации заявителей в области управления проектами, на одном из этапов может быть организовано специальное обучение или консультирование по вопросам подготовки проектных предложений и предоставлена возможность доработки проектного документа. Прошедшие предварительный отбор заявители попадают в специальную образовательную программу, где получают знания, необходимые для подачи заявки на проект. Составными элементами программы могут быть тренинги, консультации, учебные визиты и т.п. Уже после завершения данной программы заявитель может доработать проект и предоставить его повторно для оценки и утверждения.

В том случае, если проектная документация в связи с требованиями донора сложна для оформления, допускается двухэтапная подача проекта. В этом случае заявитель сначала в краткой форме (от 1 до 4 страниц, в зависимости от условий конкурса) представляет концепцию своего проекта и ориентировочный бюджет. После того, как концепция будет утверждена, автор готовит полный пакет документов. В этом случае образовательные мероприятия могут проходить уже после утверждения концепции.

Безусловно, описанный выше вариант оценки замысла проекта является значительно более трудоемким. Однако именно он позволяет в полной мере объективизировать процесс одобрения заявки и обеспечить отбор наиболее значимых, эффективных и устойчивых проектов.



Объективность процесса оценки замысла проекта

Давайте исходить из того, что разработчики проекта и те, кто принимает решение, серьезно относятся к своей работе, заинтересованы в качественном выполнении функций друг другом, и, в конечном счете, нацелены на подготовку и отбор проектов, имеющих максимальные шансы на успех. Это значит, что методологические принципы работы обеих сторон должны быть совместимыми.

Поясним на примере: если принятие решений построено по авторитарному принципу – «мы посоветовались, и я решил», – то проектировщик быстро понимает, что решение зависит от того, понравится ли заявка отдельно взятому человеку или нет, а не от того, насколько хорош (эффективен, результативен, устойчив) проект сам по себе. И поэтому в скором времени принимающий решения менеджер начинает получать на одобрение именно те проекты, которые ему (и именно ему!) нравятся, а не те, которые нужны программе или организации. В то же время проектировщик теряет работу – зачем руководителю нужен сотрудник, которые разрабатывает проекты, которые не утверждаются?

Чтобы проектировщик мог разработать и предложить ценную и качественную заявку, он должен знать критерии принятия решений. Эти критерии должны мотивировать его создавать такие проекты, которые бы работали на совместные цели исполнителя и заказчика (грантополучателя и грантодателя), стимулировали развитие организации, повышали ее потенциал и помогали реализовывать ее миссию. Чтобы проверка соответствия критериям была честной и достоверной, система оценки замысла, как мы уже говорили выше, должна максимально исключить личностный фактор.

К счастью, в некоммерческом секторе принципы построения системы оценки замысла проекта являются основополагающими при принятии решений о финансировании проектов институциональными донорами. Это означает, что если общественная организация стремится к реализации серьезных проектов при международной поддержке, она просто вынуждена научиться использовать принципы подготовки заявок, которые применяются донором, причем не только на уровне разработчиков, но и на уровне правления, одобряющего проект. В свою очередь большинство программ малых грантов или суб-грантовых схем используют ресурсы тех же институциональных доноров. Последние, в свою очередь, все настойчивее требуют от управляющих суб-грантингом организаций следования принципам объективности при оценке замысла проектов.

Таким образом, в большинстве случаев донор, который оценивает ваш проект, оказывается в ситуации, когда он вынужден серьезно относиться к процессу оценки замысла проекта, организует его максимально прозрачно и объективно.

Это, в свою очередь, облегчает ситуацию разработчика – ему остается лишь понять критерии, которым должен удовлетворять проект, чтобы он мог, пройдя объективный процесс оценки, получить максимально высокие баллы и быть поддержанным.



Инструментарий оценки замысла проектов IMACON

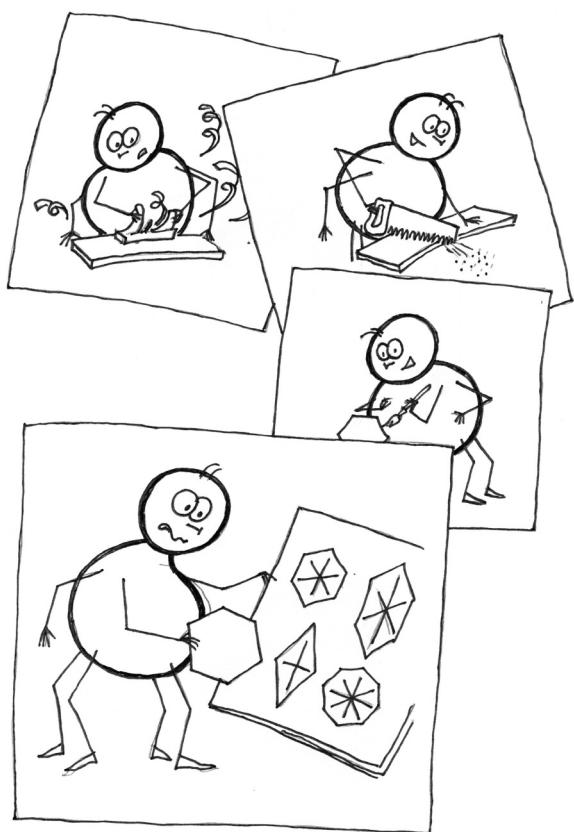
Вероятно, мы уже достаточно рассказали о проблеме, которую собираемся решать. Пора приступить к описанию разработанной методологии. На данном этапе нам потребуется некоторое количество теоретических и практических знаний о процессе оценки замысла проекта.

При разработке инструментария IMACON мы попытались проанализировать критерии оценки различных доноров и вывести некую универсальную формулу их требований к проекту. С другой стороны, используя модели организационного развития, мы добавили критерии, связанные с устойчивостью организации, ее институциональным развитием и укреплением потенциала. В итоге, был разработан набор параметров, следуя которым проектировщик создает такой проект, который, с одной стороны, имеет максимальные шансы на поддержку, с другой – не только не противоречит ценностям и стратегии организации, но и стимулирует ее развитие.

Мы склонны утверждать, что минимальный набор требований к проектной заявке со стороны донора включает в себя критерии, которые описаны в инструментарии. Более того, эти критерии присутствуют даже в том случае, если о них напрямую не спрашивают или не требуют обосновать в специальном разделе проектного документа.

Основания для такого утверждения – наш опыт работы. Мы проводили достаточно большое количество консультаций по планированию проектов, еще больше заявок было рождено или рассмотрено в рамках проводимых нами тренингов. Еще один источник для обобщения критериев – участие в оценке проектов как на стадии разработки критериев конкурсов, подведения итогов уже реализованных проектов, так и на этапе экспертизы проектных заявок при оценке замысла.

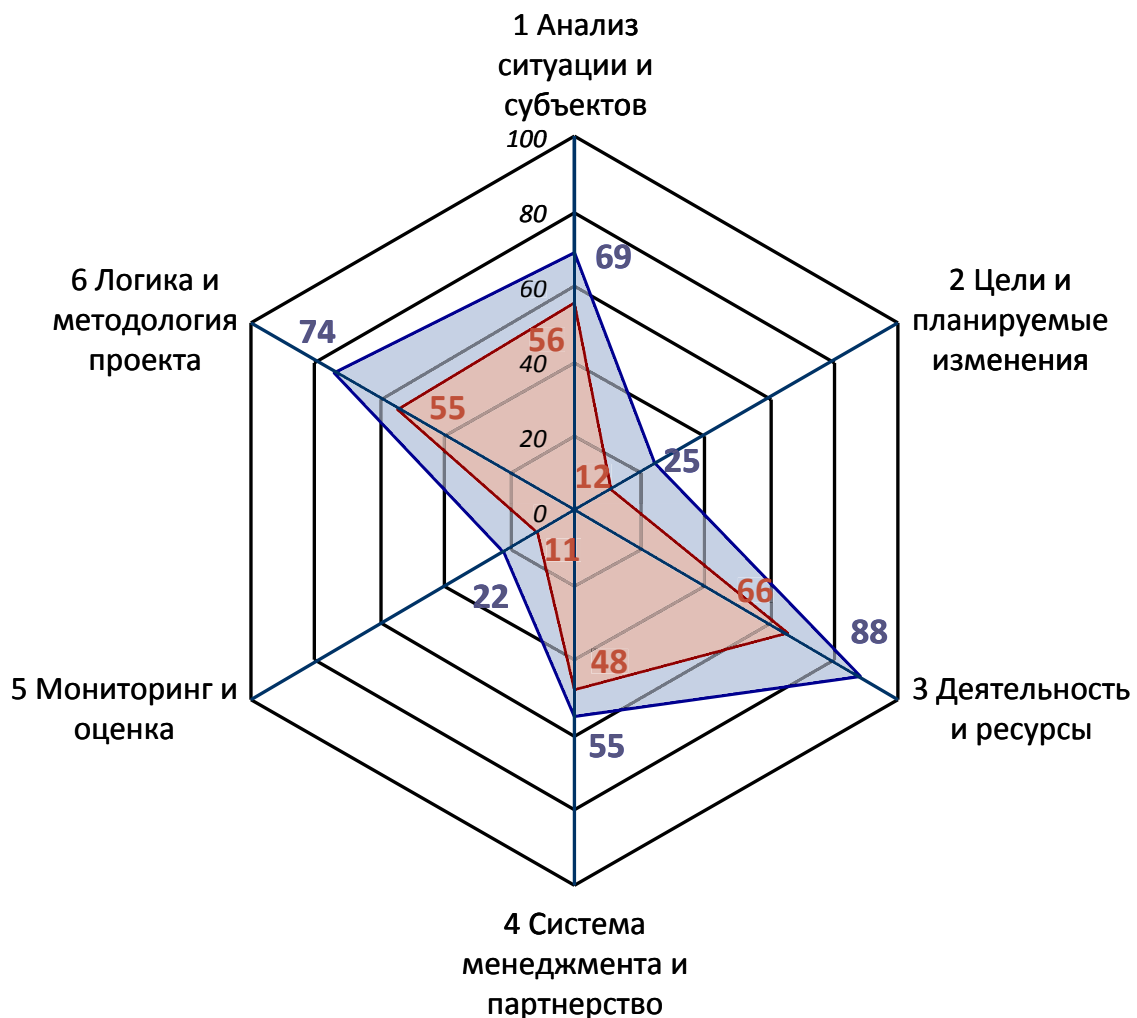
Мы предлагаем вам детально ознакомиться с «книгой в книге», где в разделе «Методология» предложено определение термину «оценка замысла проекта», дана интерпретация понятия «проект», а также приведен сравнительный обзор различных подходов к оценке замысла проекта. Следует также ознакомиться с описанием инструментария и, возможно, не вникая в тонкости интерпретации результатов оценки, просмотреть то, какие параметры подлежат оценке, и какие вопросы должен задавать себе оценщик. Это первый информационный срез, который позволит понять, как мы видим «идеальный проект» и каким образом подходим к его оценке.



Сергей ГОТИН
Владислав ВЕЛИЧКО

IMACON

Инструмент мониторинга и оценки замысла проектов



Вильнюс 2013

Содержание

Введение	23
Методология	24
Термины и определения	24
Проект	24
Оценка проекта. Виды оценки	25
Как разрабатывался инструментарий или Методологические основания	27
Методологии оценки замысла проекта	30
Понятие объекта оценки замысла	30
Задачи оценки замысла проектов	31
Проблема эргодичности	32
Определение критериев	32
Инструментарий IMACON	34
Система оценок и визуализация результатов	35
Описание инструментария	37
Общие принципы	37
Интерпретация данных оценки	39
Принципы определения оценки	44
Область применения инструментария IMACON	46
Ограничения при оценке нерелевантных проектов	47
Ошибка или манипуляция?	49
Как обработать данные, полученные несколькими экспертами	50
Система оценки	54
I Анализ ситуации и субъектов	54
А. Общий контекст и решаемая проблема	54
Б. Заинтересованные стороны	55
II Цели и планируемые изменения	57
А. Цели и результаты	58
Б. Качество планируемых изменений	59
III Деятельность и ресурсы	61
А. План действий	61
Б. Эффективность действий	63
IV Система менеджмента и партнерство	65
А. Менеджмент	65
Б. Партнерство	67
V Мониторинг и оценка	69
А. Система мониторинга и оценки	69
Б. Индикаторы и источники проверки	71
VI Логика и методология проекта	72
А. Сбалансированность	73
Б. Ценностные ориентиры	75
Использование результатов оценки	78
IMACON как инструмент самооценки	78
IMACON как инструмент принятия решения для донора	79
IMACON как инструмент накопления диагностических данных	81
Образовательный эффект IMACON	82
IMACON как инструмент работы консультанта	82

Введение

Инструментарий оценки замысла проектов IMACON многофункционален и может применяться в различных управленческих ситуациях – от самоконтроля (проверки качества разработки проекта его автором или авторами) до стратегического мониторинга деятельности в рамках портфеля проектов. Мы, как авторы методологии, при ее создании поставили своей задачей описать все ее возможности, однако столкнулись со следующей проблемой.

Разрабатывая данный инструментарий, мы предполагали, что его смогут использовать как менеджеры и проектировщики, так и эксперты, регулярно выполняющие работу по планированию и оценке деятельности на разных ее этапах – от замысла до итоговой оценки, и в разных масштабах – от отдельных краткосрочных проектов до масштабных и продолжительных программ. Для первой категории читателей основную ценность будет представлять подробное и наглядное изложение процессов, в рамках которых используется инструментарий: как организовать оценку замысла проекта в организациях, как происходит принятие решений по выделению ресурсов для проектов, а также их иллюстрация на наглядных примерах. Однако изложенные в этом ключе факты могут быть очевидными и излишними для экспертов, постоянно сталкивающихся с оценкой замысла проектов. Для этой категории специалистов нужно краткое, лаконичное и структурированное описание заложенных в основе инструментария принципов и методики оценки, а также подробное изложение тех действий, которые должны быть предприняты для его внедрения и использования.

После долгих попыток удовлетворить интерес всех категорий читателей, мы пришли к идее формата «книга в книге»: в «Большой книге» содержится «Малая книга». «Большая книга» представляет собой подробное описание процесса интеграции системы замысла проектов в общую структуру организационного развития, управления проектами или портфелем проектов, систему программирования и стратегического планирования организации. «Малая книга», с введением к которой вы сейчас знакомитесь, является самостоятельным и самодостаточным описанием методологии IMACON. Читатели, считающие себя опытными экспертами или специалистами в вопросах, связанных с управлением проектами, могут начать изучение методологии с «Малой книги». Те же, кому требуется более детальное описание, либо обладающие временем и / или желанием для подробной проработки связанных с инструментарием вопросов, несомненно, получат пользу от знакомства с «Большой книгой».

Вы также можете найти полную версию книги на нашем веб-сайте <http://www.imacon.org>. Там же размещены дополнительные инструменты (формы, шаблоны, программное обеспечение) для использования инструментария.

Методология

Термины и определения

Проект

Говоря об оценке замысла проекта, сначала необходимо определиться с тем, что мы будем понимать под словом «проект». Существует огромное количество определений данного понятия. Это связано с обилием школ проектного менеджмента, спецификой секторов, в которых применяется проектный подход к управлению (государственное управление, бизнес, некоммерческий сектор и т.п.). В ранее изданной книге «Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности»² подробно освещены принципы проектного подхода к управлению. Здесь же нам важно обозначить ключевые критерии, в соответствии с которыми мы будем относить ту или иную деятельность к проектной и, соответственно, считать ее пригодной для оценки замысла проекта.

²Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности, С.В. Готин, В.П. Калоша, Москва, 2007, 2008, 2012, 2013

Прежде всего, проект – это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижение определенной, заранее сформулированной цели. Задумывая проект, его инициаторы прогнозируют не только конкретные действия, которые будут ими произведены, но и то, каким образом эти действия – как в процессе реализации проекта, так и после его окончания – изменят внешнее окружение, воздействуют на жизнь, поведение, мысли других людей. Безусловно, человек имеет ограниченные возможности влияния на собственное будущее – слишком многие факторы в этом мире не зависят от нас напрямую. В какой степени мы можем повлиять на нашу жизнь, насколько точно можем спрогнозировать будущие события? Этот вопрос – скорее предмет философских дискуссий. Тем не менее, если менеджер отказывается признавать саму возможность замысла будущих изменений – его деятельность не может считаться проектной.

План реализации проекта всегда уникален. В случае, если один и тот же план действий реализуется многократно, применение проектного подхода является излишним, и проект превращается в процесс. Таким образом, в проекте всегда присутствует степень неопределенности, непредсказуемости, инновационности. В соответствии с этим критерием, в частности, не является проектной текущая, периодически повторяющаяся деятельность (распределение гуманитарной помощи, регулярное проведение тренингов по стандартизированной программе, мероприятия по мониторингу загрязнения окружающей среды, и т.п.). Аналогично, не будет являться проектной деятельность по распространению определенного опыта (например, полученного в рамках ранее реализованного проекта) без необходимости значительной его адаптации к специфике той среды, в которой он распространяется. Поскольку проект – это в определенной степени что-то новое, еще не опробованное, то разработчик и менеджеры

проекта никогда не смогут заранее гарантировать успех такой деятельности на все сто процентов, но должны стремиться к этому результату, принимая соответствующие управленческие решения.

Проект всегда ограничен в ресурсах. В частности, он реализуется на протяжении ограниченного, наперед заданного отрезка времени, и использует заранее определенный на данную деятельность бюджет.

Реализация проекта предполагает функционирование некоторой системы управления – наличие одного или нескольких менеджеров, которые обеспечивают реализацию плана проекта, осуществляют операционный и содержательный мониторинг, организуют обмен информацией, внешнее позиционирование, контакт с целевыми группами и т.п.

Мы исходим из тезиса, согласно которому результаты или эффекты проектной деятельности должны представлять ценность для людей, быть полезными для них, влиять на их ситуацию, действия, поведение. Так называемые «инфраструктурные» проекты (строительство зданий, прокладка дорог, коммуникаций) если и являются проектами с технической точки зрения, то в рамках настоящей книги нами не рассматриваются как таковые. До тех пор, пока в проекте не определена целевая группа – люди, которые прямо или косвенно пользуются благами, создаваемыми в его рамках, – процесс планирования проекта трудно считать незавершенным. Более того, одним из важнейших критериев успешности проекта является оценка степени (позитивного) изменения поведения людей, произошедшего в результате реализации проектной деятельности, в определенных жизненных ситуациях.

Оценка проекта. Виды оценки

Поскольку инструментарий IMACON задумывался и разрабатывался для оценки проектных предложений, в первую очередь нам нужно разобраться с понятием «Оценка замысла проекта». Оно сравнительно недавно стало привлекать к себе интерес специалистов в Беларуси и соседних странах нашего региона, однако в англоязычной литературе уже достаточно давно присутствует термин “Project Appraisal”. В соответствии с руководством по управлению проектным циклом EuropeAid³, оценка замысла проекта определяется как «анализ проектного предложения с целью определения его достоинств и соответствия установленными критериям качества. В контексте проектного цикла, оценка замысла проекта производится в процессе идентификации и формулирования проектного предложения до того, как происходит выделение финансовых ресурсов для его реализации». Таким образом, оценка замысла проекта проводится после того, как проект разработан и изложен в виде проектного документа (или проектной заявки) – но до того, как принимается принципиальное решение о начале реализации проекта, либо выделении ресурсов для его финансирования.

Следует отличать оценку замысла проекта (Project Appraisal) от промежуточной или окончательной оценки проекта (Project Evaluation). Такие виды оценок производятся по итогам полной либо частичной реализации проекта. Поскольку данные виды оценки деятельности в рамках этой книги представляют значительно меньший интерес, мы не будем подробно останавливаться на оценке проектов и программ, а дадим лишь формальное определение этих понятий.

Оценка проектов, программ или политик (англ. project/program/policy evaluation) – аналитический инструмент или процедура, предназначенная для

³ «EuropeAid Project Cycle Management Guidelines»

измерения прямых эффектов, результативности и долгосрочных последствий реализации государственных программ, отраслевых политик, воздействия, а также программ развития, проектов некоммерческого сектора, корпоративных программ. Соответственно, “оценочное исследование” – междисциплинарное исследование, использующее экономические, социологические, политологические методы в соответствии с признанными открытыми стандартами («руководящими принципами») национальных и международных обществ по оценке⁴.

⁴http://ru.wikipedia.org/wiki/Оценка_программ

Вернемся к оценке замысла проекта. На практике данный вид оценки, как правило, применяется на этапе принятия управленческого решения о необходимости реализации проекта или отклонения проектной заявки. В случае, если эту оценку проводит организация, обращающаяся за внешней поддержкой проекта (например, в ЕС / EuropeAid) – ответственность за результат оценивания проекта и принятие решения о выделении финансирования либо отказе в нем несет руководитель организации или соответствующие структуры правления. В этой ситуации на них же лежит ответственность за принятие решения о передаче проектной заявки на рассмотрение донору, направлении ее на доработку или отказе от подачи заявки. Если же запрос о поддержке проекта был направлен напрямую донору, то он и производит оценку замысла, принимает решение о выделении финансирования либо отклонении заявки.

У институциональных доноров и международных агентств по развитию существует определенный формализованный порядок проведения оценки замысла проекта. Он может включать в себя экспертизу силами внутренних или привлеченных экспертов, сравнительный анализ (рейтингование) проектов, оценку потенциала организации-исполнителя и т.п. Чаще всего регламент оценки является открытым, и с ним можно ознакомиться до начала процесса разработки проекта.

Небольшие организации, как правило, не имеют собственного регламента для проведения оценки замысла проекта, этот процесс в большинстве случаев происходит в порядке открытой дискуссии (совещания) людей, уполномоченных принимать соответствующие решения. Часто основания, которыми руководствуются участники такого обсуждения, не описаны и не формализованы. Это обстоятельство, с одной стороны, может привести к тому, что процесс принятия решений рискует перейти в слабо структурированную, а в особо тяжелых случаях – неуправляемую дискуссию, что однозначно не будет способствовать высокой эффективности конечного результата. С другой стороны, отсутствие минимального описания и формализации принципов принятия решений приведет к тому, что разработчик предложения не сможет получить качественную, конструктивную обратную связь на свою работу, и в результате пострадает качество разработки последующих проектов. В таком случае единственным критерием качества работы проектной команды становится факт выделения внешнего финансирования либо отказ со стороны донора. Последнее, очевидно, может являться серьезной проблемой для формирования устойчивости деятельности организации.

Как разрабатывался инструментарий или Методологические основания

Авторы и их коллеги многократно участвовали в процессе разработки, утверждения и оценки разнообразных по содержанию и масштабу деятельности проектов в различных организациях. При этом мы имеем опыт исполнения всего спектра ролей участников данного процесса – как разработчика или координатора, так и исполнителя, и, в итоге, монитора или оценщика. Накопленный в результате этой многолетней деятельности опыт, а также серия запросов на консультации по данной теме, подтолкнули нас к мысли о важности обобщения и систематизации полученных знаний по оценке замысла тех или иных проектов, и того, как оценка замысла и ее результаты связаны с будущей успешностью проектной деятельности. С другой стороны, мы понимаем, что на сегодняшний день оценка проекта, исходящая исключительно из одного критерия – например, эффективности или устойчивости, – уже недостаточна и неинформативна. Проектная деятельность в современной системе управления приобрела множество новых аспектов, и система оценки замысла проектов должна это учитывать.



Одной из методологических основ инструментария IMACON стала Теория ограничений систем (Theory of Constraints, TOC)⁵. Эта концепция менеджмента, разработанная в 1980-х гг. доктором Элияху Голдраттом, представляет собой методологию управления системами (в нашем случае – коммерческими и некоммерческими организациями). В ее основе лежит поиск и управление ключевым ограничением системы, предопределяющим успех и эффективность всего механизма в целом. Ключевой особенностью концепции является тот факт, что за счет приложения усилий, предпринимаемых для управления очень малым количеством элементов системы, достигается эффект, намного превышающий результат одновременного воздействия на все или большинство проблемных областей системы сразу.

⁵ http://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_ограничений

Теория ограничений широко используется в бизнесе и хорошо известна бизнес-консультантам, при этом значительно реже упоминается как методология для некоммерческого сектора. С нашей точки зрения, одна из причин ее популярности – относительная простота и общность фундаментальной гипотезы теории, которую можно описать такими метафорами как «где тонко там и рвется», «слабое звено в цепи» и т.п. С иллюстрацией работы этого принципа мы сталкиваемся, например, когда поток зрителей из нескольких залов кинотеатра направляется через один выход с узкой дверью. Или когда широкая многополосная автострада вдруг переходит в узкую двухполосную. В тех местах, где существуют ограничения, образуются пробки или заторы. В итоге,

пропускная способность всей системы равна пропускной способности самого узкого ее места, точки с наименьшей пропускной способностью.

Очевидно, что инженерные примеры не позволяют легко осознать то, как данная теория работает в случае более сложных систем, которые построены скорее на гуманитарных, чем на механических принципах. Например, не владеющий английским языком руководитель организации, которая ведет активную международную деятельность, является существенным ограничением даже в случае, если все остальные сотрудники организации отлично говорят по-английски. Организация вынуждена тратить дополнительные ресурсы на то, чтобы руководитель мог принимать решения в отношении вопросов, которые требуют владения иностранным языком (как минимум, придется задействовать переводчиков). Очевидно, что этот руководитель является с данной точки зрения слабым звеном, создающим ограничения в оперативности принятия решений или скорости обработки информации и данных.

Планируемая организацией или коллективом единомышленников деятельность, как правило, проектируется и описывается в виде проектного документа. По крайней мере, именно он, после соответствующего утверждения становится основанием, регламентирующим будущую работу и управление ею. Каждый проектный документ, как правило, разрабатывается в соответствии с определенными правилами и форматом и должен соответствовать определенным критериям, содержать конкретные разделы и описывать будущую деятельность максимально полным образом.

С нашей точки зрения, низкое качество проработки того или иного аспекта проектного документа является индикатором наличия ограничения в системе проектирования деятельности внутри организации-заявителя. Это, в свою очередь, с большой вероятностью в будущем повлияет на качество тех результатов, которые являются целью деятельности. Управленческое решение о принятии проекта к реализации должно включать в себя действия по устранению имеющихся ограничений в системе. Соответственно, если анализ проекта указывает на большое количество узких мест, существующих в системе деятельности организации, то можно говорить о том, что усилия в рамках этого проекта могут быть лишь ограниченно результативными. При этом в ряде случаев принимающие решения субъекты соглашались поддержать такой проект, предполагая, что одной из целей этой поддержки (и, соответственно, действий по реализации проекта) станет устранение имеющихся ограничений в системе деятельности организации в целом.

Впоследствии инструментарий IMACON был дополнен механизмами формирования выводов и суждений, основанных не только на выявляемых ограничениях, но также на оценке силы их взаимного влияния друг на друга, степени дисбаланса между отдельными элементами системы. По нашему мнению, данное основание позволяет в большей степени использовать качественные методы оценки вместо количественных, и значительно упрощает процесс вынесения суждения.

Учитывая тот факт, что в большинстве случаев оценка замысла проекта ведется на основе исключительно проектной документации, первым шагом по разработке инструментария было проведение исследования по сравнительному анализу методов оценки замысла проектов и различных стандартов проектной документации. Нам удалось сопоставить стандарты наиболее известных агентств по международному развитию, а также подходы, предлагаемые для субгрантинга в рамках данных программ. В итоге мы получили обобщенную модель проектного предложения, включающую наиболее полный перечень разделов из когда-либо

применявшихся в рамках объявляемых конкурсов проектов. В дополнение к личному опыту участия в оценках замысла проектов, мы проинтервьюировали консультантов и менеджеров, которые имели практический опыт принятия решений по утверждению проектов.

По нашему опыту, заявитель очень редко имеет возможность личной презентации проекта перед донором. Как правило, в подавляющем большинстве случаев оценка происходит на основе предоставляемого проектного предложения. На протяжении почти двадцати лет нашей деятельности мы сталкивались с различными стандартами проектной документации, наблюдали, как она эволюционировала с течением времени. Также мы следили за тенденциями в методологиях оценки деятельности и многократно применяли эти методологии на практике. Использование опыта наших коллег из различных стран – как полученного в результате участия в специализированных конференциях, так и накопленного «в полях», в процессе совместной работы над оценкой конкретных проектов – также легло в основу этой книги.

При разработке данного инструментария было важно сделать акцент на том, что структура проектных документов предполагает наличие не только содержательной/структурной составляющей (представленной набором разделов, блоков и характеристик), но и присутствие четкой логики проекта – в виде набора взаимосвязей и логических критериев. Крайне важно также учитывать контекст, в котором реализуется проект. Иными словами, анализируя проектный документ, мы должны не только оценивать ЧТО в нем написано, но и то, КАК части проектного документа соотносятся друг с другом. Наиболее подробно и последовательно данный аспект проработан в Логико-структурном подходе (Logical Framework Approach), который стал методологической основой инструментария с точки зрения логической модели проекта.

Итак, инструмент IMACON⁶ использует Теорию ограничений систем (Theory of Constraints, TOC), методологию Логико-структурный подход (Logical Framework Approach)⁷, принципы и подходы к управлению проектным циклом (Project Cycle Management PCM)⁸ и некоторые другие теоретические разработки как методологическую основу для анализа проектной документации. Аргументом в пользу использования инструмента IMACON является то, что его методологической базой является ряд теоретических подходов (PCM, LFA) и практический опыт их использования в Беларуси, а также в других странах Восточной Европы при управлении национальными и международными проектами и программами, реализуемыми такими агентствами по развитию, как EuropeAid, USAID, UNDP, UNIDO, SIDA и др. Использование при создании инструментария практического опыта позволяет получать с его помощью валидные данные, сравнимые с данными мониторинга проектов, осуществляемого другими субъектами.

В результате соотнесения всех этих знаний и опыта мы выделили шесть основных параметров, по которым выносится суждение о проекте: (1) анализ ситуации и субъектов, (2) цели и планируемые изменения, (3) деятельность и ресурсы, (4) система менеджмента и партнерство, (5) мониторинг и оценка, (6) логика и методология проекта. Эти параметры и легли в основу шкал, по которым производится качественная оценка замысла проекта.

При разработке инструментария были приняты во внимание различные методологии, агрегирующие данные для принятия управленческих решений, используемые как в бизнесе, так и в некоммерческом секторе. Некоторые из них подтолкнули нас к определенным технологическим идеям. В частности, использованный в IMACON принцип визуализации итоговых данных и группировки баллов оценки появился под влиянием опыта использования разработанной в Швеции методологии организационной диагностики ОКТАГОН⁹.

⁶IMACON - Innovation Management Consulting/ Собственность IMACON Research Group

⁷Приводится по версии книги Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности, С.В. Готин, В.П. Калоша, Москва, 2007, 2008, 2012, 2013

⁸«Project Cycle Management» или «Управление проектным циклом» - подход, используемый для описания управленческих действий и процедур принятия решений в процессе жизненного цикла проекта. Согласно определению EuropeAid, является методологией планирования, реализации и оценки проектов и программ на основе принципов логико-структурного подхода. Используется по версии руководства по управлению проектным циклом «EuropeAid Project Cycle Management Guidelines»

⁹<http://www.sida.se/Documents/Import/pdf/Oktagonen.pdf>

Методологии оценки замысла проекта

Сам по себе аспект предварительной оценки или оценки замысла (англ. Project appraisal, ex-ante evaluation и др.) проектов и программ не является новым в работе, связанной с проектной / программной деятельностью. Как правило, вопрос о выполнении предварительной оценки деятельности встает в том случае, когда необходимо принять решение о любого рода поддержке (ресурсной, финансовой, организационной и пр.) некоторой деятельности со стороны какой-либо организации или инвестора / донора. Согласно Р.Блу¹⁰, «предварительная оценка, или экспертиза, заявок – это процесс определения и прогнозирования «ценности» деятельности или услуги до начала деятельности или предоставления услуги».

¹⁰Блу Ричард М., Заявка на грант: точка зрения эксперта по оценке.

Понятие объекта оценки замысла

Чаще всего объектом оценки выступают проекты, программы и политики (англ. policy, не путать с англ. politics). В различных источниках – документы Европейской Комиссии¹¹, тематические сборники статей¹² и др. – после определений проектов и программ как видов деятельности следует упоминание о том, что с точки зрения оценки (причем как оценки замысла, так и итоговой оценки) эти виды деятельности далее будут рассматриваться вместе, и в дальнейшем используются такие понятия, как «деятельность» или «проект». Иными словами, если подходить к оценке деятельности с точки зрения методологии, принципы и алгоритмы действий для оценки проектов и программ схожи, и различаются масштабом элементов, составляющих или входящих в программу или проект, а также продолжительностью деятельности.

¹¹European Comission., Ex ante evaluation. A practical guide for preparing proposals for expenditure programmes. - 2001

¹²Оценка программ: методология и практика. - под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошеле - Москва, 2009.

Для простоты и удобства при работе с инструментарием ИМАСОН мы используем термин «оценка замысла проекта», предполагая, что те же принципы, шкалы и подходы могут быть использованы при оценке программ и политик. Тем не менее, читатель должен помнить, что в следующих ниже цитатах могут встречаться связанные с вопросами оценки понятия «проект», «программа», «деятельность», «политика». Мы будем считать их синонимичными для целей обзора методик и подходов. При этом, учитывая основную направленность инструментария на оценку проектов, мы не будем касаться такой темы, как оценка регулирующего воздействия (ОРВ) и схожих подходов к оценке влияния непроектных видов деятельности.

Итак, проект – это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения определенной, заранее сформулированной цели. Время выполнения проекта ограничено, он не может длиться вечно. Для его осуществления необходимо привлечение (ограниченных) ресурсов. Говоря о предварительной оценке проекта или оценке его замысла, мы будем подразумевать работу с письменно изложенной идеей (предпочтительно, в виде оформленного документа), содержащей информацию обо всех основных элементах проекта, разработанного в соответствии с методологией LFA.

Задачи оценки замысла проектов

Говоря об оценке замысла проекта, можно говорить о двух взаимосвязанных задачах: оценке качества отдельно взятого проектного документа (проектной заявки), либо необходимости сравнительного анализа (чаще всего с целью их последующего ранжирования) нескольких заявок и принятия решения о поддержке некоторых из них (ситуация, характерная для конкурсов на финансирование либо при отборе заявок, соответствующих некоторым критериям).

Если говорить о втором случае, то он представляет собой пример принятия решения, в котором необходимо осуществить выбор из нескольких альтернатив. Подобные механизмы достаточно широко описаны в бизнес-литературе, посвященной проблеме принятия управленческих решений. Также существует широко применяемый математический аппарат, использующий методы оптимизации, математической статистики, теории вероятности. Статистические методы применяются, как правило, для поддержки принятия решений в ситуациях большого количества данных, которые не могут быть

обработаны иным способом. Наиболее часто в литературе упоминаются метод средних арифметических рангов, метод медиан рангов, метод согласованных кластеризованных ранжировок, а также теория графов¹³.

По нашему мнению, использовать математические методы целесообразно при действительно значительном количестве заявок. Также важно отметить, что математические и статистические методы лишь позволяют организовать анализ массива данных, полученных в результате оценок (данных измерений), но не описывают сам процесс оценки (измерения) качества проекта и его замысла.

Авторов инструментария IMACON прежде всего интересовало решение первой задачи – оценки «качества» (в широком смысле этого слова) замысла того или иного проекта. При этом изначальная идея была такова, что форма представления инструментария позволит использовать его не только оценщикам, но и авторам проектов для самостоятельной работы над планами деятельности. Подавляющее большинство доноров, представляя свои программы для некоммерческого сектора, подчеркивает, что мониторинг и (итоговая) оценка – инструменты, предназначенные в первую очередь не для отчетности, но для анализа и развития самих организаций. С этой точки зрения оценка замысла проекта должна не только облегчать принятие решения в пользу поддержки или отклонения заявки донором, но и способствовать совершенствованию планирования деятельности, давая авторам проектов возможность самостоятельной доработки заявок.



¹³Орлов А.И., Основы теории принятия решений. Учебное пособие – Москва, 2002.

Проблема эргодичности

Наиболее очевидная проблема при оценке замысла проекта связана с невозможностью точной оценки результатов деятельности в неопределенных условиях будущего (проблема эргодичности). Действительно, невозможно дать статистически точную оценку результатам деятельности, которая будет проводиться в будущем. В данной ситуации применяются следующие методы:

1. Моделирование будущего на основании информации о прошлом (с этой точки зрения может применяться методология планирования деятельности LFA¹⁴.
2. Применение математических методов прогнозирования на основе теории вероятности и методов математической статистики.

На стыке моделирования будущего и применения математических методов лежит создание и применение различного рода экспертных систем.

3. Также в сборнике «Оценка программ: методология и практика»¹⁵ упоминается вариант реализации тестового проекта, имеющего меньший масштаб деятельности и реализуемого в сжатые сроки, однако затрагивающего наиболее чувствительные области, с которыми предполагается работать в «большом» проекте с последующим анализом возникшей ситуации и модификацией основного проекта. Однако такой вариант применим скорее при разработке программ либо достаточно масштабных, долгосрочных и ресурсоемких проектов. Особо следует отметить неприменимость данного метода в ситуациях, когда динамика изменений внешней среды настолько велика, что к моменту оценки пилотного проекта контекст меняется столь серьезно, что полученные в результате тестирования данные частично или полностью теряют свою актуальность.

Определение критериев

С аспектом прогнозирования и оценки вероятности успеха проекта тесно связана проблема определения критериев «качества» проекта. Независимо от того, на каком этапе мы оцениваем «успех», нам нужны критерии, с помощью которых можно определить что есть «хорошо», а что – «плохо». Действительно, имея некий стандарт, четко определенные «правила игры» – систему критериев или метрик, по которым оценивается проект, – сравнительно просто создать систему оценивания (на основе анкет, чек-листов и т.п.), в соответствии с которой можно говорить о более или менее полном соответствии заявки заданным критериям. На практике такая система может быть реализована в виде системы оценок, выраженных в виде числа либо проставленных в соответствии с категориальной шкалой («отлично», «хорошо» и т.п. либо «полное соответствие», «частичное соответствие» и т.п.).

В действительности невозможно четко разделить критерии оценки замысла проекта и окончательной оценки – они должны как минимум пересекаться, в противном случае возникнет ситуация, когда планирование будет проводиться по иным стандартам, нежели оценка окончательных результатов деятельности. Тем не менее, задачей оценки замысла является, в том числе, «определение его значимости, ценности, выявление пользы и выгоды от его реализации в сопоставлении с альтернативами»¹⁶. В сравнении с оценкой замысла, промежуточная или окончательная оценка направлена

¹⁴Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности, С.В. Готин, В.П. Калоша, Москва, 2007, 2008, 2012, 2013

¹⁵Оценка программ: методология и практика. - под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой - Москва, 2009.

¹⁶Дизайн проекта. Конспект лекций. - Москва : МГУ им. М.В. Шолохова.

на «глубокий анализ хода и результатов программы, а также отклонения от хода программы»(см. «Оценка программ: методология и практика»).

В документе, регламентирующем стандарты проведения оценки в системе ООН, говорится: «Наиболее часто применяются следующие критерии оценки: релевантность, эффективность, результативность, воздействие, эффективность расходования средств, удовлетворенность клиента и устойчивость. Критерии для гуманитарной помощи также должны включать: охват, координирование, обоснованность, связанность (с целевой группой) и защищенность. В каждом отдельном случае может быть применима только часть критериев»¹⁷. Данная формулировка может быть отнесена как к оценке замысла проекта, так и к итоговой оценке деятельности.

¹⁷Неофициальный перевод: Калоша В.П. Источник: Standards for Evaluation in the UN System. – UNEG, 2005.

Если говорить о существующей литературе, посвященной теме предварительной оценки проектов, то в первую очередь бросается в глаза большой пласт материалов, посвященный оценке инвестиционной привлекательности проектов. Как правило, основной акцент в такой ситуации делается на ответственности за принятое управленческое решение. «Правильность» принятого решения в первую очередь определяется (на предварительном этапе – спрогнозированной, а по факту работы – реальной) окупаемостью проекта на протяжении определенного времени либо прибылью, получаемой после определенного периода времени, либо соотношением между спрогнозированной и фактической экономической выгодами. Отдельно следует обратить внимание на то, что при оценке замысла проекта с точки зрения его эффективности в числе прочих может рассматриваться такая альтернатива, как бездействие, или, фактически, отказ от выполнения проекта. При этом словосочетание project appraisal чаще применяется по отношению к каким-либо коммерческим проектам, и подразумевает оценку замысла проекта как соотношения планируемых затрат и потенциальной выгоды от осуществления деятельности. Основным критерием оценки в данном случае являются позитивные количественные показатели.

В таких проектах работа оценщика в определенной степени упрощается, поскольку изначально определена некоторая общая единица измерения (деньги), к которой могут быть так или иначе привязаны качественные показатели, существенные для оценки данной деятельности (с помощью коэффициентов, оцененные экспертным образом и др.). Определив необходимые граничные условия (виды затрат, желаемая прибыль, характеристики продукции и т.п.), эффективность процесса может быть достаточно точно рассчитана с помощью таких методов, как линейное либо целочисленное программирование¹⁸.

¹⁸Орлов А.И. - Основы теории принятия решений. Учебное пособие. - Москва, 2002.

Сложнее обстоит дело с предварительной оценкой деятельности, не нацеленной на получение коммерческой выгоды. Такие проекты оперируют понятиями эффективности воздействия на целевые группы, краткосрочных и долгосрочных эффектов, изменения поведения людей и пр. Таким образом, основные критерии оценки успешности деятельности – качественные, при этом часто не существует однозначного, единственно верного способа оценки изменения показателей в рамках этих критериев. Вместе с тем, решение о поддержке или отклонении проекта все равно должно быть принято, и оценщик, беря на себя определенную ответственность за его принятие, должен следовать определенному своду правил – предоставленному третьей стороной, либо выработанным самостоятельно – чтобы его рекомендация основывалась на максимально объективных критериях.

Тем не менее, нельзя говорить о том, что в случае оценки замысла проекта его экономическая эффективность не учитывается совсем либо имеет последнее значение. При сравнении альтернатив и принятии решения, естественно, учитывается затратность осуществления вмешательства (интервенции) и противопоставляется другим сценариям воздействия либо оставлению ситуации в том виде, в котором она существует. При сравнении нескольких проектов в рамках конкурса данный аспект может стать одним из решающих. Это подтверждается тезисами, заложенными в документации крупных доноров, таких, как Еврокомиссия и программа TACIS в частности, определяющими правила оформления подаваемых на конкурсы заявок и порядок осуществления предварительной оценки их качества, а также материалами специализированных конференций¹⁹. В источниках североамериканских авторов экономической эффективности при оценке замысла вообще отводится ведущая роль²⁰.

В практике оценщиков замысла понятие *ex-ante evaluation* (ср. с *ex-post evaluation* – окончательная оценка) встречается скорее в отношении программ, чем единичных проектов. Чаще всего главной задачей в этих случаях является оценка эффективности будущего воздействия, они практически никогда не концентрируются на собственно оценке качества проектных документов. Это происходит потому, что предметом изучения преимущественно является долгосрочное, глобальное вмешательство в масштабах как минимум страны/региона. Другая крайность – это акцент на оценке логики проекта (документы Европейской комиссии и программы TACIS), когда эксперт фактически должен на основе предоставленной документации заново создать логико-структурную матрицу и оценить ее «логичность».

Инструментарий IMACON

Опыт разработчиков IMACON находится на стыке нескольких видов деятельности – им приходится выступать как в роли оценщиков проектов (программ) разного масштаба (преимущественно, национального), так и в роли консультантов, авторов проектных заявок, а также участвовать в принятии решений по финансированию того или иного вида деятельности. На определенном этапе вполне естественно встал вопрос постановки общей задачи для разработки максимально универсальной системы критериев для оценки деятельности. Очевидно, что с учетом многообразия видов человеческой активности, сложности и многогранности планируемых и осуществляемых действий, разработка универсальных критериев представляет собой грандиозную задачу, которая однозначно не относится только к области проектного менеджмента. Поэтому задача была конкретизирована до создания максимально формализованного инструмента, базирующегося на структуре проекта, и позволяющего оценить его «качество» как с точки зрения будущей эффективности, так и с позиции соответствия формальным критериям, предъявляемым донорами к проектным заявкам.

В любом случае, осуществляя оценку замысла проекта, оценщик чаще всего в качестве отправной точки использует проектную заявку, предоставленную авторами проекта. Этот факт послужил отправной точкой при создании инструментария IMACON. Таким образом, в основу оценки логической модели проектной деятельности была заложена методология LFA, как фактический стандарт представления планов деятельности,

¹⁹Оценка: предварительная оценка (*ex-ante*) и оценка результатов (*ex-post*). - Душанбе, Материалы конференции, 2010.

²⁰ Todd Petra E., Wolpin Kenneth I., *Ex Ante Evaluation of Social Programs*. - University of Pennsylvania, 2005.

требуемый большинством доноров. Далее в систему были интегрированы такие основополагающие критерии оценки, как эффективность, результативность, релевантность и устойчивость.

После проработки документов, содержащих изложение различных стандартов оценки, анализа и обобщения опыта авторов в работе с различными организациями-заявителями, донорами и проектными заявками, был составлен первоначальный вариант инструментария. Далее была проведена его апробация на оценке замысла нескольких сотен проектов, и внесены необходимые изменения.

В итоге, созданный инструмент IMACON отличается от механизмов как *ex-ante evaluation*, так и *ex-post evaluation* комплексностью подхода и учетом интересов различных сторон – самих организаций, партнеров, доноров. Также он в большей степени, чем принятые в качестве стандартов инструменты оценки использует принципы СММ (*Capability Maturity Model – Модель зрелости возможностей*). Так, например, в соответствии с одной из наиболее известных методологией PMI (*Project Management Institute*) процессная модель проекта включает несколько стандартных стадий: инициализация, планирование, выполнение, контроль, завершение. Как будет показано в главе, посвященной описанию структуры IMACON, в каждом из параметров присутствуют вопросы, направленные на оценку как наличия каждой из стадий, так и логики их проработки, максимально формализующие оценивание различных аспектов. При этом в инструментарий интегрированы существующие международные стандарты оценки. С его помощью можно, с одной стороны, оценивать будущую эффективность в терминах постановки целей на различных уровнях, с другой – IMACON включает в себя оценку качества подготовки документов, в том числе присутствия всех элементов проектной заявки.

В каждом из шести параметров инструментария оценки замысла проектов содержатся вопросы, позволяющие оценить проработанность проектной идеи в соответствии с комплексом критериев. В упрощенном виде схему оценки можно представить в виде приведенной далее таблицы (см. Таблицу 1)

Система оценок и визуализация результатов

Если говорить о формировании системы оценок, то при создании инструментария было необходимо решить две задачи: создать набор равнозначных критериев для оценки проектной заявки и разработать систему и шкалу оценок в рамках этих критериев.

Широко известна классификация, согласно которой существует четыре вида измерительных шкал²¹. Не вдаваясь в подробности анализа достоинств, недостатков и сферы применения каждой из них, авторами была выбрана шкала интервалов для определения степени проработанности того или иного аспекта. Главное принципиальное свойство такой шкалы измерения – возможность суммировать оценки для формирования общего показателя по каждому из аспектов. По замыслу авторов, в будущем это может позволить проводить исследования по отдельным критериям оценки проектов и формировать базу статистической информации, которая может представлять ценность не только для анализа качества заявок и формирования соответствующих программ обучения для грантеров, но и для анализа тенденций в проектной деятельности неправительственных организаций.

²¹Ким В.С. - Тестирование учебных достижений - Уссурийск, 2007.

Таблица 1. Комплекс критериев, учитываемых в рамках инструментария IMACON

Критерии стандартов проектного планирования	Критерии стандартов оценки проектов	Другие критерии, применяемые донорами и субъектами программ и политик	Параметры IMACON, в которых учитываются данные критерии
Project Cycle Management / Logical Framework Approach	Monitoring & Evaluation	Development Cooperation	IMACON Project Appraisal Tool
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Анализ заинтересованных сторон ➤ Благополучатели и целевые группы ➤ Анализ и формулирование проблем 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияние / Воздействие ➤ Нацеленность на благополучателей ➤ Качество изменений ➤ Видимость и известность результатов проекта 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Страновой и региональный контекст ➤ Парижская декларация и Аккровская повестка ➤ Степень охвата ➤ Влияние / воздействие 	Анализ ситуации и субъектов
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Постановка целей ➤ Формулирование промежуточных результатов ➤ Допущения и риски 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Устойчивость ➤ Релевантность ➤ Результативность 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегические цели и установки ➤ Вклад в программу ➤ Развитие местных акторов ➤ Необратимость изменений 	Цели и планируемые изменения
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Планирование деятельности ➤ Планирование ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Аудит деятельности ➤ Финансовый аудит ➤ Эффективность использования ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Эффективность вложенных средств 	Деятельность и ресурсы
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Система управления проектом ➤ Распределение ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ КПД ➤ Участие партнеров ➤ Система коммуникации и принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Качество менеджмента ➤ Присвоенность целей местными акторами ➤ Межсекторное сотрудничество 	Система менеджмента и партнерство
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Система мониторинга и оценки ➤ Индикаторы ➤ Источники проверки данных 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Объективность, реалистичность, актуальность данных ➤ Уроки и выводы 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Пригодность выводов и уроков проекта для оценки всей программы ➤ Учет выводов и рекомендаций оценщика 	Мониторинг и оценка
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Причинно-следственные связи ➤ Логика деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Корреляция с программой / политикой (policy) ➤ Инновационность ➤ Соответствие ценностным установкам 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Преемственность ➤ Цели развития тысячелетия ➤ Глобальные ценности 	Логика и методология проекта

Авторы инструментария стремились к тому, чтобы визуальное представление результатов обеспечивало легкое сравнение результатов оценки различных проектов и тем самым могло дать материал для принятия решения в случае проведения конкурсов на финансирование/поддержку. Таким образом, выбрав отправной точкой именно «оценку качества» проектной заявки, через форму представления инструментария и визуализацию результатов оценки, авторы внесли свой вклад в решение задачи ранжирования проектных заявок для принятия решений в рамках различных программ поддержки и развития.

Описание инструментария

Общие принципы

При проектировании инструментария нам было важно избежать формализма в процессе оценивания. С одной стороны, менеджеры ожидают неких количественных оценок, которые можно сопоставлять (баллы, рейтинги, очки). С другой стороны, как только комиссия (или иная отвечающая за решение структура) получает любого рода количественные данные, у нее возникает соблазн их просуммировать (взять среднее арифметическое и т.п.) и вывести количественный рейтинг проектов, на основе которого принимается, с их точки зрения, максимально объективное решение – о поддержке проектов с наивысшим рейтингом. Наша попытка защиты от такой интерпретации – визуальное представление итоговых данных оценки в форме правильного шестиугольника. Оценить качество проекта можно по виду фигуры: во-первых, насколько она геометрически правильна, симметрична; во-вторых, какую общую площадь диаграммы она занимает. Таким образом, комиссия получает в свое распоряжение в первую очередь визуальные образы проектов, а количественные оценки, выставленные экспертами, используются в качестве дополнительного материала.

Визуальным форматом инструмента IMACON является модель правильного шестиугольника, формируемого по агрегатным оценкам шести основных параметров качества проекта. Модель дает два среза оценки – проектного предложения в целом, и проекта в разрезе «деятельность-менеджмент».

Агрегатные оценки формируются по следующим параметрам:

1. Анализ ситуации и субъектов. Включает в себя анализ контекста, проблем, заинтересованных сторон, а также иные аспекты, связанные с целевыми группами и стейкхолдерами²².
2. Цели и планируемые изменения. Представляет анализ изменений, реализуемых проектом во внешней по отношению к исполнителю среде. Затрагивает изменения как в зоне непосредственного влияния проекта (цели, общая цель, продукты-сервисы, результаты, эффекты), так и вне зоны непосредственного влияния проекта (допущения, предварительные условия, риски).
3. Деятельность и ресурсы. Включает весь комплекс оперативного планирования – действия, распределение ресурсов и средств, календарное планирование, разделение ответственности между исполнителями и т.п. – до уровня задач (промежуточных результатов) проекта.
4. Система менеджмента и партнерство. Характеризует аспекты, связанные с субъектами, действующими в проекте. Прежде всего касается исполнителя(лей), его (их) компетенций, потенциала и т.д. Также данный параметр охватывает аспекты взаимоотношений с партнерами и другими заинтересованными сторонами в рамках деятельности по проекту.

²²Для краткости в дальнейшем описании мы будем пользоваться термином «стейкхолдер» (дословно – держатель акций, акционер) для упоминания всех заинтересованных сторон, обычно имеющих отношение к проекту (организация-инициатор проекта, целевые группы, благополучатели, партнеры, доноры и т.п.).

- 5 Мониторинг и оценка. Представляет индикаторы и систему их верификации, процедуры, субъектов и объекты мониторинга и оценки.
- 6 Логика и методология проекта. Включает в себя все логические связи проекта, а также выделение гипотез, стратегий, принципов, моделей, заложенных в проектной деятельности и их обоснование. Дополнительно в рамках данного параметра проводится оценка ценностных аспектов проекта (соответствие правовым подходам в деятельности, недискриминация; трансляция актуальных ценностных установок и приоритетов).

Первые три блока характеризуют систему деятельности проектов (правая часть шестиугольника):

- 1 Условные ответы на вопросы Где?, Почему?, Для кого? реализуется деятельность проекта;
- 2 Условные ответы на вопросы Что?, Зачем?, Для чего? реализуется деятельность проекта;
- 3 Условные ответы на вопросы Кем?, Как?, В каком порядке? реализуется деятельность проекта.

Вторые три блока характеризуют систему управления (левая часть шестиугольника):

- 1 Организация, руководство и управление деятельностью проекта;
- 2 Система адаптивного менеджмента проекта;
- 3 Системный подход к деятельности проекта.

Указанные выше шесть параметров формируют правильный шестиугольник. Каждый параметр оценки ранжирован на основе суждения о двух аспектах, составляющих данный параметр, исходя из максимально возможной суммы в 100 баллов. После того, как параметры проанализированы и выставлены соответствующие баллы, эта информация переносится в таблицу Excel, где данные о качестве проектов отображаются в форме шестиугольника (см. Рис. 1).

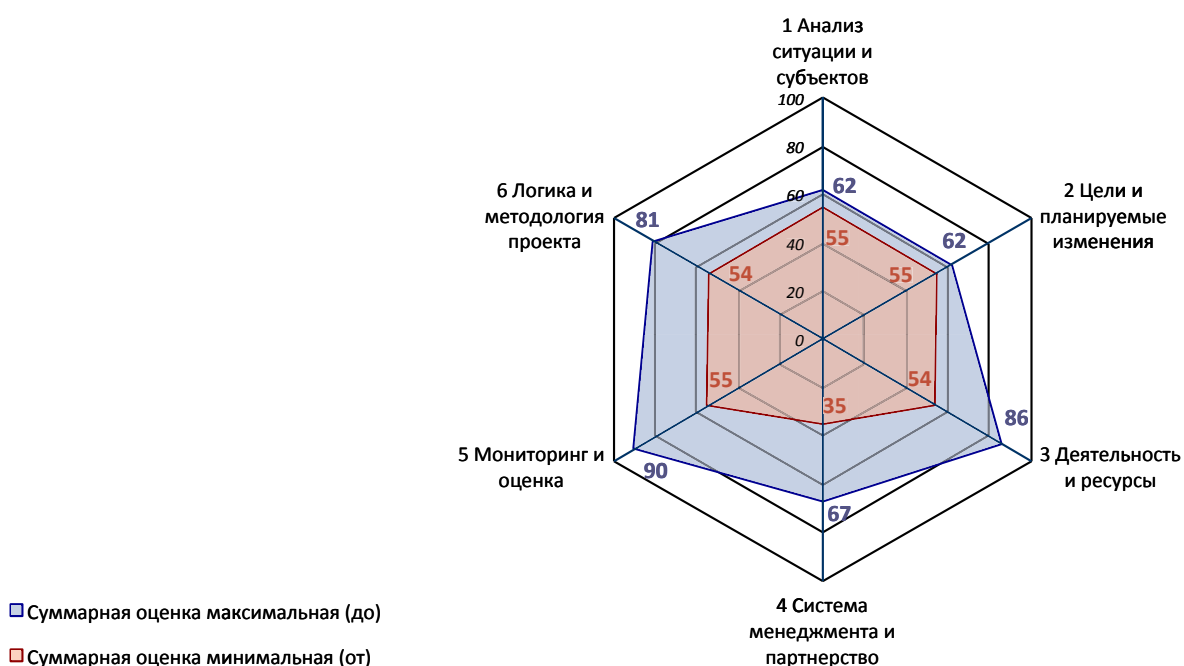


Рис. 1. Пример визуализации итоговых данных в виде диаграммы

Таким образом, измерение описанных выше параметров обеспечивает всестороннюю экспресс-оценку проекта.

По каждому из параметров рассчитывается количественная оценка в виде рейтингового диапазона, который откладывается по соответствующей шкале шестиугольника. Внешние и внутренние точки соединяются прямыми линиями. В итоге получается диаграмма, аналогичная изображенной на Рис. 1.

Интерпретация данных оценки

Для начала давайте рассмотрим, как выглядит результат оценки проекта, полученный с помощью инструментария IMACON. Как уже упоминалось выше, инструментарий содержит набор оценочных вопросов, объединенных в группы. Каждая группа вопросов относится к определенному параметру оценки – одному из шести. Таким образом, эксперт, проводящий оценку предложения, отвечает на ряд вопросов. Ответы формируют набор выборок, каждая из которых интерпретируется в соответствии с заданным алгоритмом и дает итоговую оценку по параметру.

В конечном итоге оценка проекта визуализируется в виде двух диаграмм, дающих агрегатную оценку – собственно диаграмма-шестиугольник, а также диаграмма, визуализирующая баланс по критерию «деятельность-управление».

Рассмотрим эту диаграмму подробнее и определим те принципы, следуя которым проводятся оценочные интерпретации. Совокупность их применения поможет понять, насколько проект хорош:

1. Принцип полноты заполнения шестиугольника до внешней границы диаграммы.

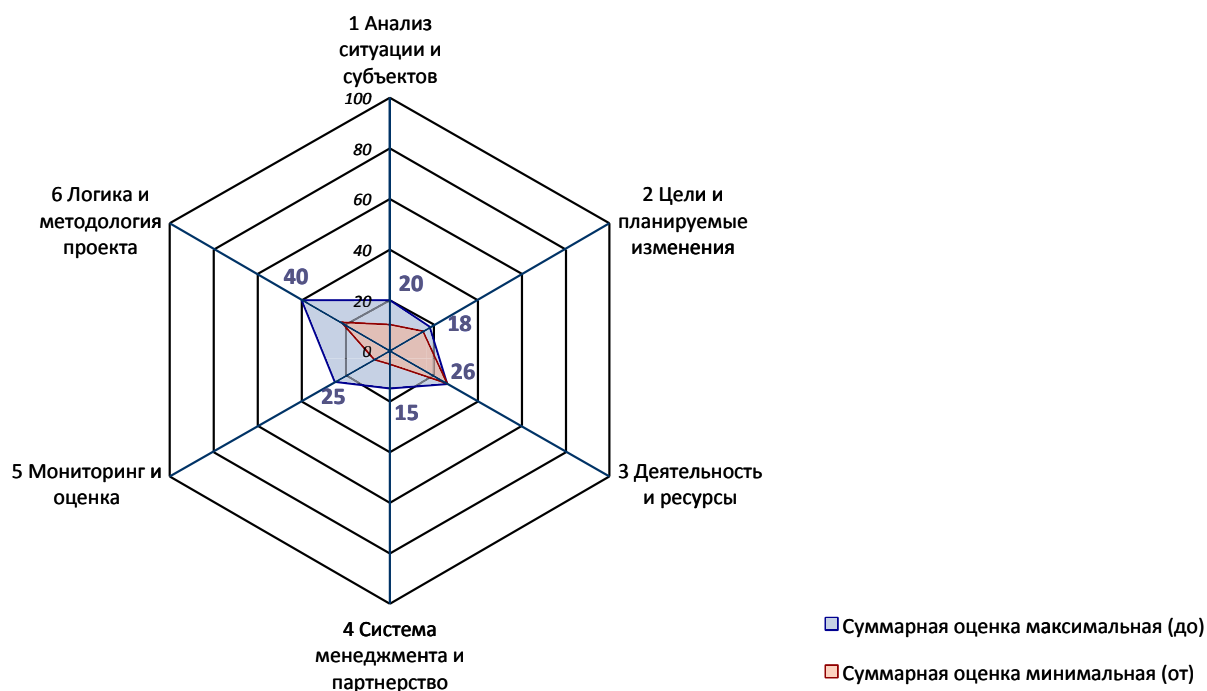


Рис.2. Шестиугольник с минимальным заполнением – проектный документ с большим количеством недоработок.

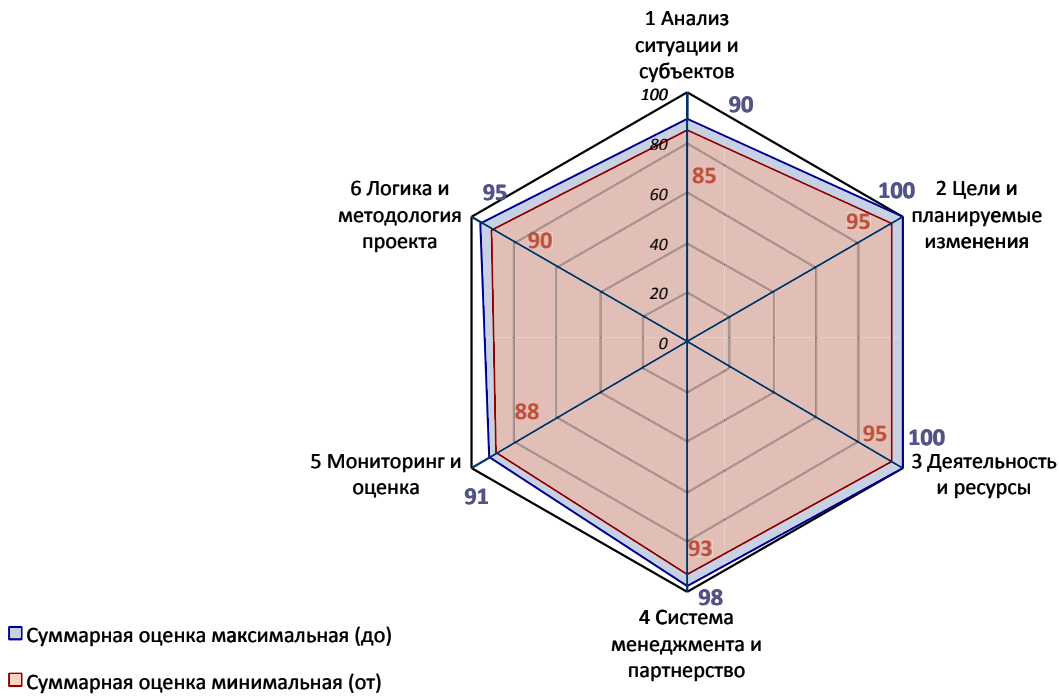


Рис.3. Шестиугольник с максимальным заполнением – почти идеальная проектная заявка.

Чем более полно заполнена диаграмма, тем более качественным, в соответствии с критериями инструментария, является проектный документ и тем более высокую оценку получает замысел проекта.

2. Принцип ширины диапазона внешней и внутренней диаграммы.

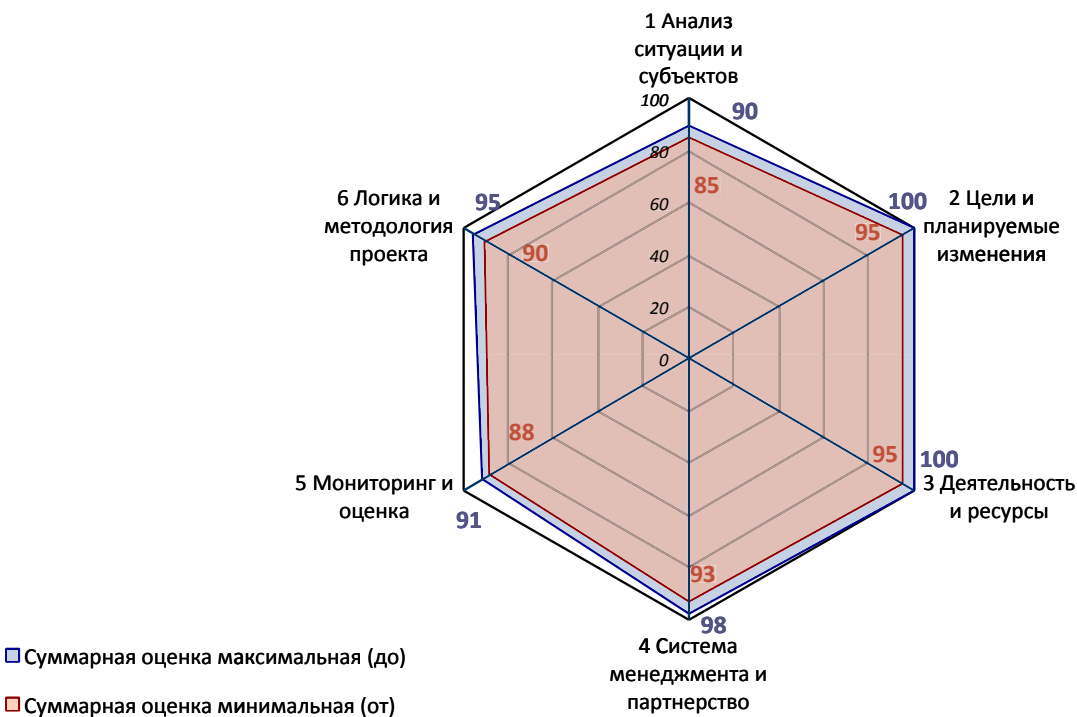


Рис.4. Проектный документ очень конкретен, близок к идеалу.

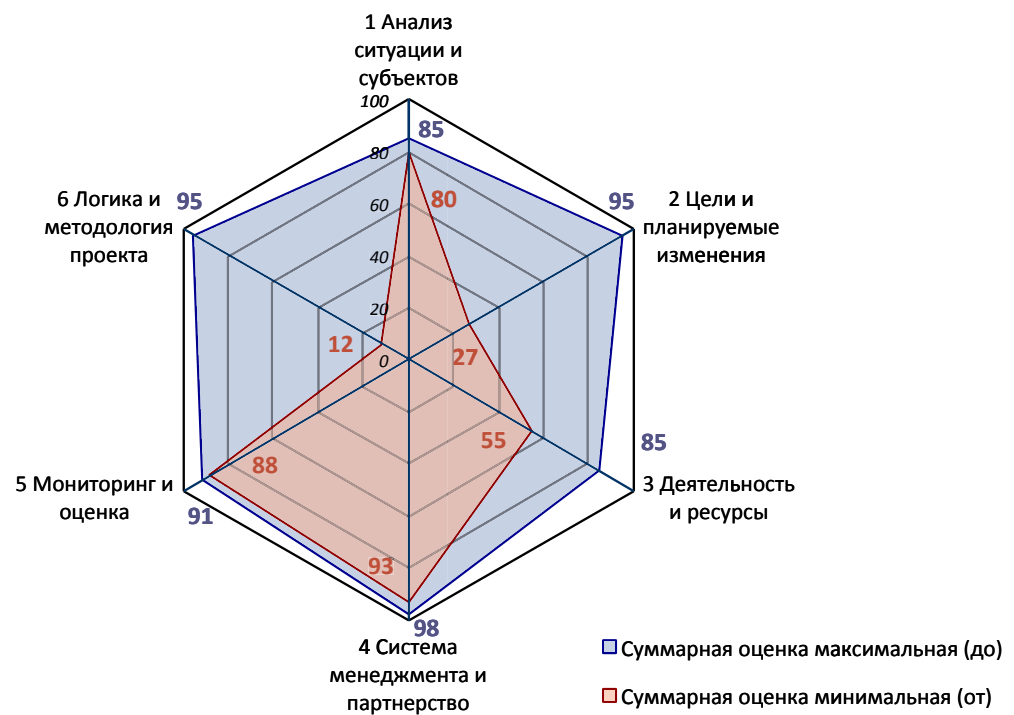


Рис.5. В целом хорошо проработанный проектный документ, но с большой неопределенностью по ряду параметров.

Таким образом, чем шире полоса диаграммы (разница между максимально и минимальной оценками), тем более неопределенными являются данные в проектом документе.

3. Разбежка между значениями в рамках одной границы диаграммы.

Точки, наиболее близко находящиеся к центру значения, показывают характеристику, которая требует более глубокого анализа и мероприятий по совершенствованию проекта. В приведенном примере наиболее слабо проработанными характеристиками являются «Цели и планируемые изменения» и «Логика и методология проекта» (см. Рис. 6).

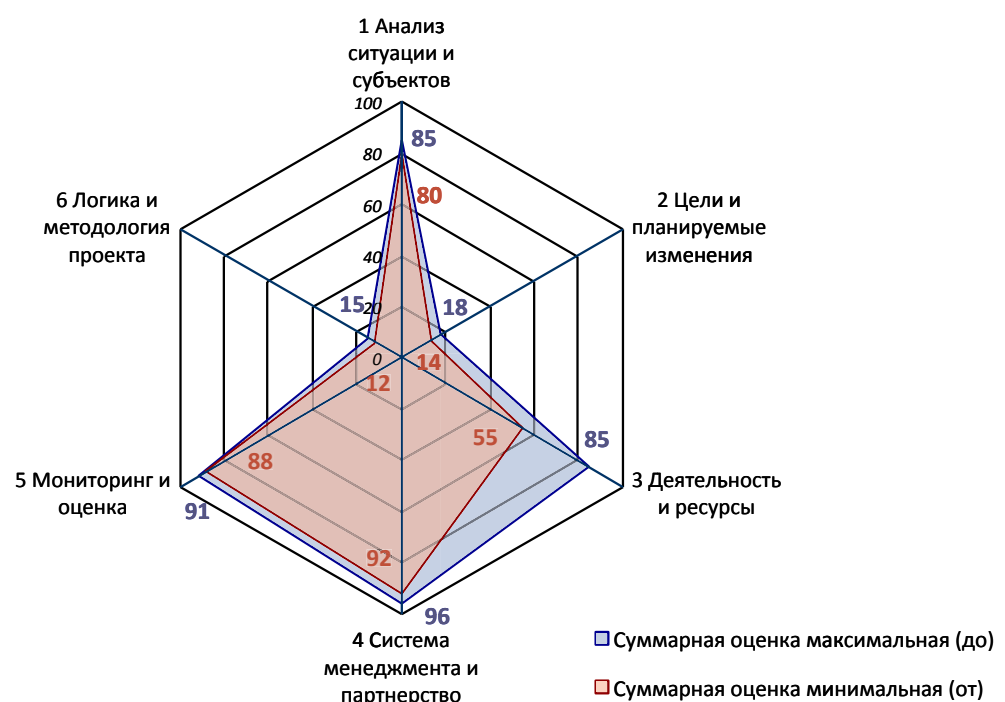


Рис.6. Большая разбежка значений в рамках одной границы диаграммы

4. Перекос между левой и правой частью диаграммы.

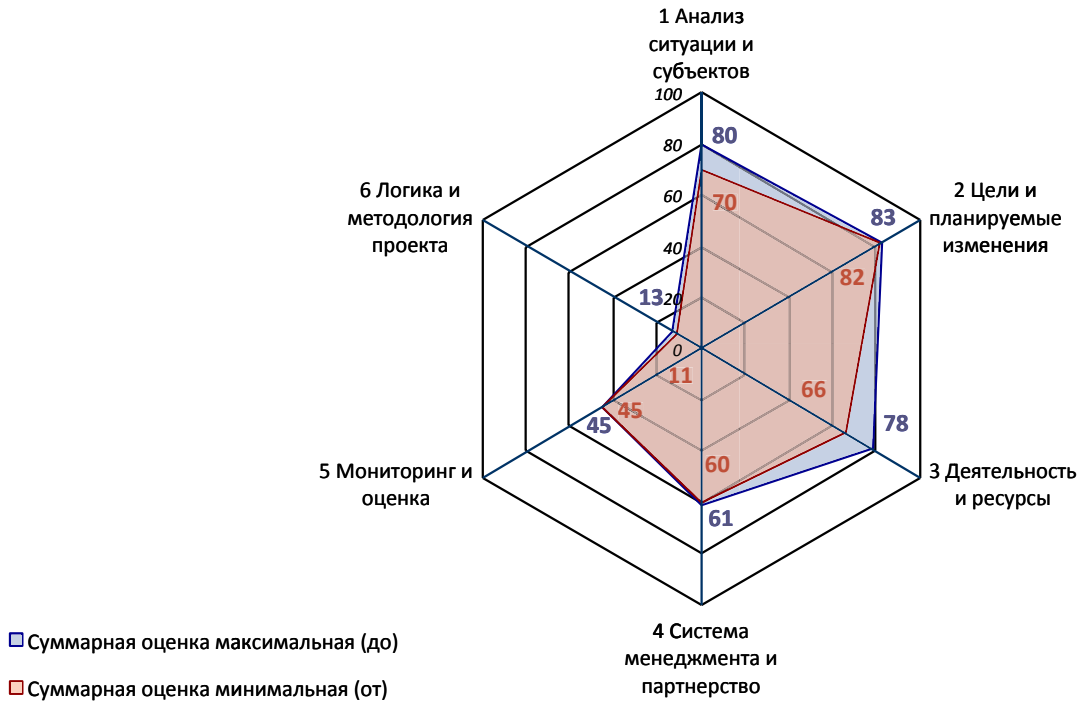


Рис.7. Проектный документ хорошо проработан с точки зрения деятельности, но содержит серьезные недоработки в части менеджмента

Это более отчетливо видно на диаграмме “Деятельность-управление” (см. Рис. 8).

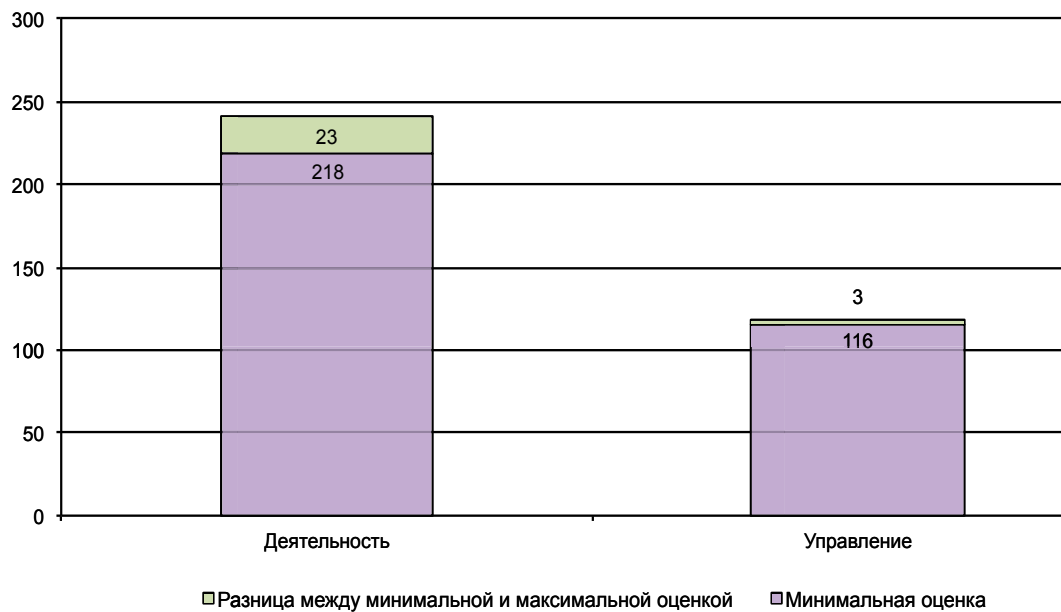


Рис.8. Пример диаграммы “Деятельность-управление”

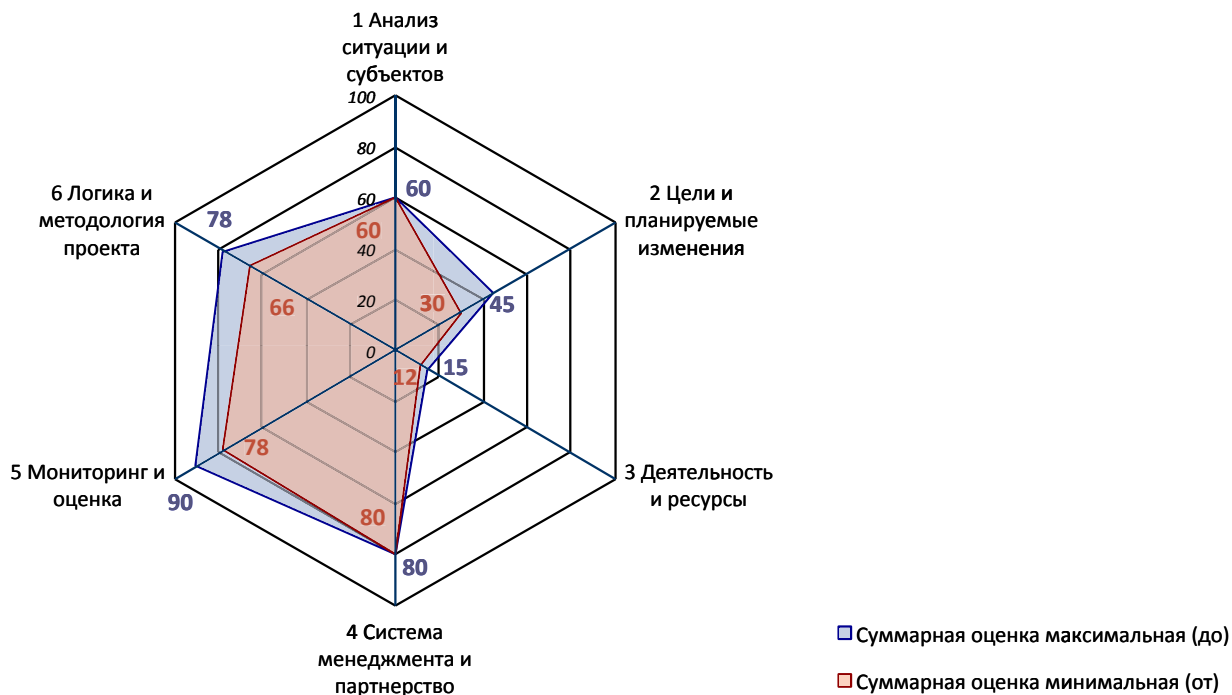


Рис.9. Проектный документ хорошо проработан с точки зрения менеджмента, но содержательная и деятельностная составляющие проекта требуют доработки или дополнительных обоснований.

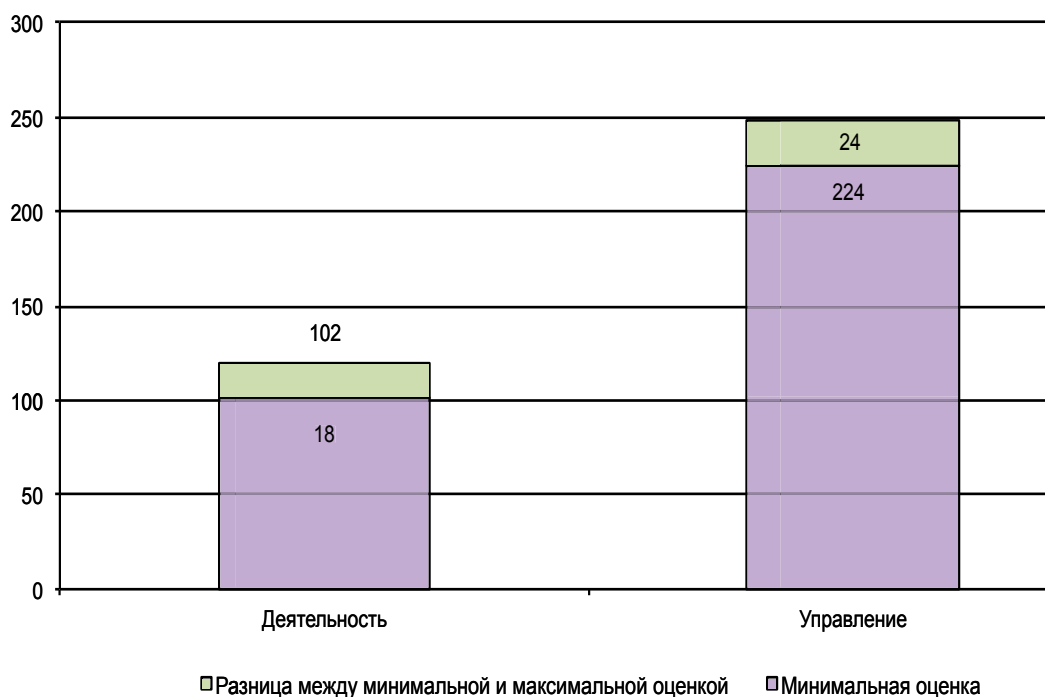


Рис.10. Диаграмма «Деятельность-Управление» для этого же проекта:

Таким образом, дисбаланс по линии «деятельность-управление» показывает, на что нужно обратить больше внимания при работе над проектной заявкой – на систему управления или на систему деятельности и изменений. Соответственно, управление проектом может быть усовершенствовано путем привлечения консультантов в сфере менеджмента,

организации обучающих мероприятий и т.п. В свою очередь, деятельность может получить должное развитие путем приглашения фасилитатора, организующего соответствующим образом процесс планирования, привлечение дополнительных экспертов по содержанию деятельности и т.п.

Принципы определения оценки

Теперь посмотрим, каким образом производится оценка. В инструментарии IMACON заложен принцип количественной оценки (рейтинга) того или иного фактора на основании методик качественного исследования. Качественные методы предполагают, что эксперт должен оценить каждый из аспектов, составляющих параметр (вынести о нем суждение), и затем оценить параметр в целом в количественном выражении. Перечень параметров и вопросов по каждому из них приведен далее.

Инструментарий предусматривает два вида оценки – собственно балл-рейтинг проекта в контексте рассматриваемого аспекта, и величину погрешности оценки, выражаемую в размере диапазона между наибольшим и наименьшим баллами. Диапазон формируется исходя из степени неопределенности данных, наличия спорных или противоречивых моментов в документации по проекту. Таким образом, в отличие от привычных рейтингов, предусматривающих выставление одной (абсолютной) оценки, применяющий инструментарий IMACON эксперт дополнительно фиксирует ту степень неопределенности, которую он видит в отношении каждого из оцениваемых параметров.

Разумеется, следует принимать во внимание, что многие управленческие аспекты не могут быть однозначным образом оценены количественно. Именно по этой причине невозможна механическая (например, с применением компьютерных программ) оценка проектного документа в автоматическом режиме. Эксперт должен изучить проектную заявку, получить ответы на вопросы, задаваемые в рамках инструмента, и на их основе сформировать оценку. Похожий принцип традиционно используется в ситуациях, когда механистический подход к выставлению оценки невозможен или значительно затруднен. Он является компромиссом между объективностью и обеспечением совместимости оценок, полученных от разных экспертов.

Используемый в IMACON комбинированный подход широко применяется и в других сферах деятельности, например, в судебной практике. В соответствии с принципом независимости судей, зафиксированным в уголовно-процессуальном кодексе Республики Беларусь, «суд, орган уголовного преследования оценивают доказательства, руководствуясь законом и своим внутренним убеждением, основанным на всестороннем, полном и объективном исследовании всех обстоятельств уголовного дела в их совокупности».²³

Таким образом, для обеспечения объективности оценки, процесс оценивания проектных заявок должен быть организован соответствующим образом, позволяющим добиться снижения субъективного влияния мнения оценщика и обеспечить совместимость и объективность оценок.

Этого можно достигать одним из следующих способов:

1. Синхронизировать представления и компетенции группы оценщиков через организацию специального обучения и совместной работы. Именно этот

²³ Уголовно-процессуальный кодекс Республики Беларусь, Статья 19 часть 1.

принцип в первую очередь используется при экспресс-оценке портфеля проектов.

2. Обеспечить триангуляцию²⁴ оценок – получить как минимум три независимых заключения по одному и тому же проекту, сделанных разными экспертами, и на их основе определить оценку и погрешность ее определения.

Таким образом, алгоритм определения оценки должен выглядеть следующим образом:

1. По каждому оцениваемому аспекту эксперт изучает вопросы, представленные в описании инструментария.
2. Используя предоставленный для оценки пакет документов (проектную заявку и сопроводительную документацию), эксперт дает ответы на вопросы.
3. На основании ответов, исходя из инструкций по выставлению оценок, эксперт определяет минимальную и максимальную оценку (диапазон баллов) для данного аспекта.
4. При выставлении оценок используется принцип: чем качественнее проработан аспект, тем выше балл. Ноль баллов ставится в случае, если аспект не описан вообще, максимальный балл – в случае полной и качественной проработки.
5. При выставлении оценок следует помнить, что оценивается именно проектный документ. Иными словами, оценивается то, как проект задуман, а не то, как он реализовывается. Если эксперту из иных источников доступна информация о том, что ход реализации не соответствует плану проекта – эта информация не должна браться во внимание при экспресс-оценке проектного документа и замысла проекта.
6. При определении диапазона оценок эксперт может использовать прием, когда сначала определяется одна (базовая) оценка того или иного аспекта проекта, а потом на ее основе формируется диапазон в сторону уменьшения или увеличения.

²⁴ Один из методов повышения точности определения координат путем создания сети опорных геодезических пунктов. Принцип триангуляции является одним из ключевых правил работы экспертов по оценке проектов и программ.

Правила формирования диапазона баллов.

- Диапазон оценок по ширине характеризует степень неопределенности данных, наличие спорной или противоречивой информации.
- Если заключения по поставленным вопросам схожи друг с другом, то диапазон баллов должен быть минимальным.
- Если ответы на вопросы значительно отличаются друг от друга (дают то высокую, то низкую оценку), либо являются противоречивыми – диапазон баллов расширяется.
- Диапазон баллов может быть более широким, если тот или иной аспект проектной заявки не описан должным образом, однако суждение о нем можно логически вынести косвенным образом, исходя из данных, содержащихся в других разделах проектной заявки.

Пример 1

В оцениваемом аспекте четыре вопроса, ответы на два из них абсолютно положительны (высший балл), а на два – абсолютно отрицательны (минимальный балл). В этом случае эксперт,

принимая во внимание также ряд косвенных характеристик, имеющих отношение к оцениваемому аспекту, выставляет средний балл, располагая достаточно широкий диапазон оценки либо несколько выше, либо несколько ниже среднего значения.

Пример 2

Оцениваемый аспект содержит 5 вопросов, шкала 50 баллов. Ответы на первые два вопроса, исходя из оцениваемой проектной заявки, приводят к высокой позитивной оценке. Третий вопрос дает максимально негативную оценку, последние два вопроса позволяют дать скорее невысокую позитивную, чем негативную оценку. При этом, исходя из описания проекта и логики вопросов, следует, что негативный ответ на третий вопрос сводит к нулю управленческие возможности, описанные во втором вопросе. Исходя из того, что три вопроса из пяти характеризуют проект положительно, один – отрицательно, и один вопрос теряет актуальность исходя из контекста проекта, эксперт принимает решение, что оценка находится в районе диапазона 25-35 баллов. Относительно большая ширина диапазона оценки объясняется рисками ограничения управленческих возможностей, которые выявлены в результате ответа на третий вопрос. В зависимости от оправданности рисков оцениваемый аспект может либо «сработать», либо значительно «пострадать».

Практически процесс оценивания проекта может выглядеть следующим образом. Эксперт, работая с проектным документом, заполняет специальный бланк, в который заносится оценка каждого из аспектов в соответствии с методологией IMACON. На основе того, как все аспекты будут оценены по отдельности, формируется агрегатная оценка по проекту в целом. Также эксперт может расположить свой комментарий или обоснование оценки в специальном поле, располагаемом напротив каждого из параметров.

Область применения инструментария IMACON

Теперь, когда мы имеем общее представление об инструментарии, необходимо обратить внимание на то, в каких ситуациях он может применяться, а в каких его применение исключено либо требует адаптации и учета ограничений.

Как уже упоминалось выше, прежде всего объект оценки замысла должен быть именно проектом и соответствовать описанию, приведенному в разделе «Термины и определения». Если представленный на оценку документ содержит текстовое описание – мечты или размышления о желаемом будущем, не облеченные в структуру и логику проектной деятельности – то оценивать такой «проект» будет затруднительно, а инструментарий IMACON будет малополезен.

Как показала практика, применение инструментария ограничено в том случае, если процедура оценки замысла проекта проходит в два этапа – вначале оценка концепции, а затем – оценка полной проектной заявки. Как правило, концепция проекта не содержит всех важных для полной оценки проекта данных: таких, как детальный бюджет, календарный план, логико-структурная схема и т.п. В этой ситуации необходимо предварительное соглашение о том, как должен действовать эксперт – ведь отсутствие

определенных частей проектного документа не является проблемой на данном этапе, но может служить основанием для выставления низких экспертных оценок по тем или иным шкалам.

Еще одно ограничение при применении инструментария связано с академическими, научными или исследовательскими проектами. Несмотря на сложившуюся практику, фундаментальные, исследовательские и иные подобные проекты не являются проектами развития том смысле, который был заложен при разработке данного инструментария. В них, как правило, отсутствуют целевые группы, зачастую сложно оценить эффекты и влияние. Именно поэтому даже в рамках системы финансирования институциональных доноров (таких, как ЕС) подобного рода проекты функционируют в рамках отдельных программ, управление которыми построено на иных принципах. Таким образом, инструментарий IMACON неприменим для таких случаев без должной адаптации.

Ограничения при оценке нерелевантных проектов

Применение инструментария IMACON для оценки замысла проекта имеет одно важное ограничение: визуальное представление результатов оценки не позволяет однозначно идентифицировать проекты, которые качественно и комплексно проработаны во всех отношениях, но не соответствуют (частично или полностью) критериям проводимого конкурса и / или приоритетам деятельности организации, объявившей конкурс. Иными словами, нерелевантность проектов может быть отражена автором оценки в сопроводительном тексте, но ее трудно будет разглядеть на картинках.

Нерелевантность проекта – это тот критерий качества, который в подавляющем большинстве случаев²⁵ не может быть исправлен или доработан сам по себе. Если на конкурс проектов, направленных на решение экологических проблем, подается проект реабилитации и социализации бездомных людей – очевидно, что он не может быть поддержан, и это решение будет основано не на упущениях авторов в проработке концепции проекта, анализе ситуации или его недостаточной системности.

Приведем еще один пример: человек приходит в булочную с целью купить гвозди, и независимо от того, на каких условиях он готов совершить покупку, продавец булочной ему не поможет. Максимум, что он сможет сделать для покупателя – дать ему адрес нужного магазина.

В случае же с нерелевантным проектным предложением, разумным результатом оценки замысла проекта будет предоставление обратной связи по его концепции и рекомендация обратиться к другому донору.

²⁵ Встречаются ситуации, когда на конкурс подается проект, в котором проблема решается комплексно, с разных точек зрения, с несколькими линиями взаимно дополняющей друг друга деятельности, занимающей в проекте разный «объем» с точки зрения влияния на достигаемый результат и вклад в общую цель. При этом в качестве приоритетной деятельности авторы проекта выбирают направление или стратегию, реализация которой не соответствует приоритетам конкурса. Авторам известны единичные случаи проектов, в которых достаточно простая корректировка логики деятельности могла сделать проект релевантным условиям конкурса при неизменном результирующем вкладе в достижение общей цели. При этом необходимо отметить, что по всем остальным параметрам и шкалам такие проекты были близки к идеальным.



Почему же такой проект сложно отследить по визуальному представлению данных оценки (по диаграмме)?

Шкалы IMACON сконструированы таким образом, чтобы при оценке проекта можно было учитывать компенсаторные механизмы в системе управления. Поясним этот аспект на примерах.

Рассмотрим ситуацию, когда авторы проекта недостаточно подробно проработали аспект взаимодействия с целевыми группами, но хорошо проанализировали контекст и связанный с ним комплекс проблем, а также обеспечили вовлечение в деятельность (либо другое участие в проекте) максимального числа заинтересованных сторон. При оценке замысла проекта это окажет влияние на оценки, выставляемые в рамках шкалы 1 – «Анализ ситуации и субъектов», - которая включает в себя вопросы анализа проблем, контекста проекта, заинтересованных сторон и целевых групп. В реальности действительно низкая оценка будет выставлена только по параметру «Целевые группы», но при совместной обработке с остальными тремя параметрами (которые, как мы помним, хорошо проработаны) итоговая оценка может оказаться средней или выше средней. Такая проектная заявка сможет вполне успешно конкурировать с любым другим проектом, в котором все четыре параметра проработаны одинаково хорошо, но с небольшими погрешностями. В методологии IMACON шкалы сконструированы таким образом, чтобы входящие в них параметры могли частично компенсировать друг друга.

Действительно, может иметь место ситуация, когда недостаточная проработка вопросов, связанных с целевыми группами, является упущением авторов проекта, но уже в процессе реализации деятельности связи и отношения с благополучателями будут выстроены косвенным образом – через партнеров, заинтересованные стороны и других вовлеченных в деятельность субъектов. В конечном итоге качество результатов может оказаться удовлетворительным даже при изначально слабом описании отношений с целевыми группами за счет того, что остальные аспекты, связанные с внешним контекстом, анализом ситуации и заинтересованных сторон хорошо проработаны.

Вторая ситуация – когда на момент старта проекта невозможно предугадать, через каких прямых благополучателей лучше всего воздействовать на косвенных или наоборот. Типичный случай: перед авторами проекта стоит задача изменения поведения подростков (косвенное воздействие по результатам деятельности) в рамках решения некоторой проблемы, при этом прямое воздействие по некоторым причинам недостаточно эффективно. В рамках проектной деятельности необходимо выяснить, какая из групп сможет оказать на них максимальное воздействие – учителя, родители, сверстники, молодежь более старшего возраста, неформальные лидеры, либо кто-то еще?

В описанных выше случаях, безусловно, проектное предложение не доработано, поскольку такие ситуации должны быть явным образом представлены в разделе проекта, посвященном методологии. Однако очевидно, что такие проекты можно рассматривать как конкурентоспособные и рекомендовать к реализации, возможно, с оговорками, ограничениями или рекомендациями по усовершенствованию системы мониторинга. По опыту авторов, такой проект может быть не менее – а в ряде случаев и более – успешен, чем тот, в котором хорошо описаны целевые группы, но анализ контекста выполнен формально.

Но в случае нерелевантности проекта приоритетам конкурса / ценностям организации ситуация обстоит несколько сложнее. Если проект слабо релевантен в части выбора стратегии или объема ресурсов, направляемых на решение проблемы, то он потенциально может быть доработан до того состояния, когда комиссия примет решение о его поддержке. Если же проект, его замысел, тема деятельности совершенно нерелевантны стратегии работы организации или приоритетам программы, то в этом случае доработать проект невозможно. Но релевантность – это лишь один параметр из четырех в шкале II – «Цели и планируемые изменения». В случае хорошей проработки проекта компенсаторный механизм, который в предыдущих примерах помогал нам не отклонить потенциально интересный проект, приведет к формированию средней или выше средней оценки для шкалы в целом, что даст основания для принятия неверного управленческого решения. В такой ситуации совмещение параметров внутри шкалы однозначно мешает выявлению нерелевантного проекта.

Ошибка или манипуляция?

Что же делать с нерелевантными проектами? Идеальным вариантом было бы не допускать их к оценке еще на этапе технического отбора, вместе с проверкой комплектности документов, объема запрашиваемого бюджета и т.п. Однако на практике такие проекты, как ни странно, нередко попадают на конкурс. Еще чаще встречаются попытки «подгона», адаптации проекта к тематике конкурса: обычно это делается путем употребления подходящих слов и терминов, выстраивания «правильных» формулировок названий, целей, однобокого или искаженного обоснования проекта. При этом допускаются вольные, экзотические или даже откровенно манипулятивные трактовки терминологии. Например, авторы в рамках оценки одной из программ сталкивались с трактовкой концепта «децентрализации»²⁶ как «делегирования повара благотворительной столовой права составлять меню» – предполагалось использовать ресурсы международной программы в качестве средства гуманитарной помощи.

Очевидно, что выявить такие проекты только технической проверкой формулировок невозможно. С другой стороны, как показала практика применения инструментария, при использовании IMACON такие проекты довольно легко опознаются. Попытки необоснованного связывания целей проекта с целями конкурса, при том, что основу проекта составляет «нужная» заявителю деятельность, неизбежно приводят к проблемам в логике и структуре проекта, невозможности или однобокости обоснования методологии, серьезным проблемам в выстраивании системы мониторинга и оценки (как правило, отсутствуют индикаторы, действительно подтверждающие достижение цели проекта и / или осуществления вклада в общую цель), отсутствии серьезных партнерских отношений и т.п. Таким образом, значительная часть параметров проекта будет оценена довольно низко, и проект, скорее всего, вообще не будет рекомендован к поддержке.

Однако бывает так, что проект действительно комплексно и качественно проработан, но по искреннему заблуждению авторов, недопониманию или в силу призрачной надежды на удачу подается на конкурс, которому в целом нерелевантен. В этой ситуации проект получит довольно высокие оценки по большинству параметров, и даже будучи низко оценен по критерию релевантности в целом будет выглядеть весьма позитивно.

²⁶ Децентрализация — в иерархической системе - такая реорганизация протекающих внутри системы процессов, при которой часть процессов переводятся на более низкий уровень иерархии; соответственно, при централизации — на более высокий уровень. Например, в менеджменте децентрализация означает делегирование руководителем таковых полномочий и обязанностей подчинённым, наделяя их тем самым большей свободой воли, но и вместе с тем большей ответственностью. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Децентрализация>

Понимая данную проблему, авторы инструментария обсуждали разные варианты действий, которые бы позволили формализовать определение нерелевантных проектов. Однако все они приводят к тому, что инструментарий становится более громоздким и его применение усложняется. С точки зрения авторов, диагностика нерелевантных проектов не является настолько сложной, чтобы для ее реализации отягощать процедуру и жертвовать универсальностью компенсаторных механизмов, заложенных в IMACON. Поэтому при использовании инструментария просто необходимо учитывать это ограничение и соответственно предоставлять эксперту и отборочной комиссии процедурную возможность отклонять проект в случае его нерелевантности.

Как обработать данные, полученные несколькими экспертами

Особое внимание следует уделить ситуации, когда для экспертной оценки проектов привлекается несколько независимых экспертов. Идеально, когда полученные в результате работы нескольких экспертов оценочные данные обработаны таким образом, чтобы комиссия могла принять решение на основе одной агрегатной оценки.

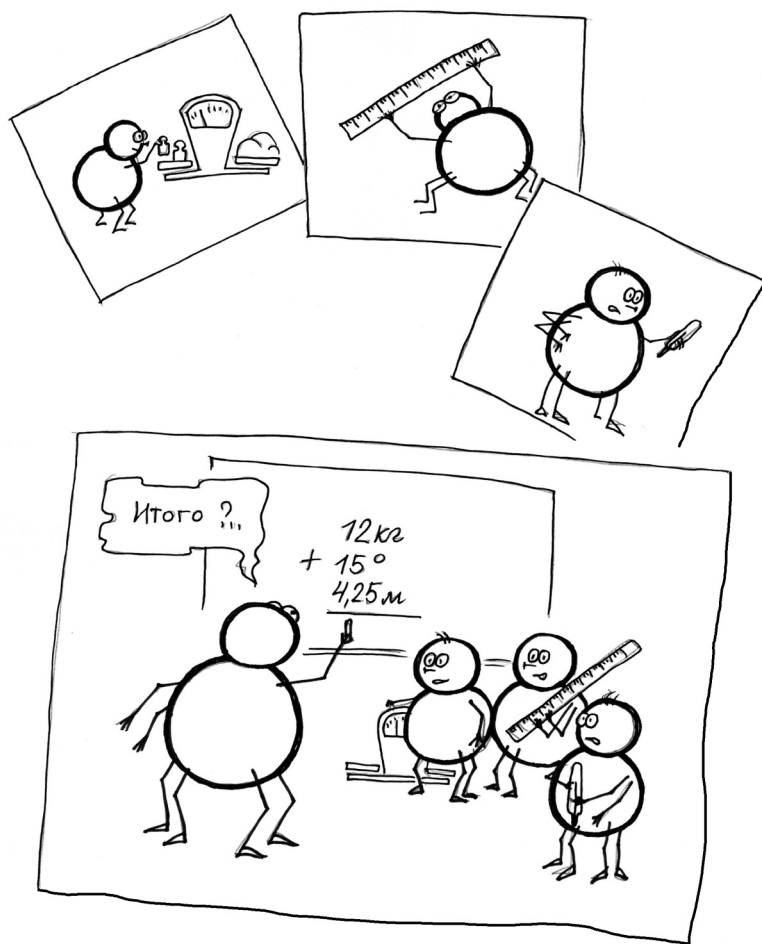
Важно отметить, что любая попытка использовать математические методы агрегации оценок разных экспертов (например, просуммировать баллы, полученные разными экспертами или вывести среднюю оценку) является категорически неприемлемой. Согласование финальной оценки должно проводиться либо за счет расширения диапазона выставляемой оценки (повышение степени ее неопределенности), либо за счет организации согласования мнений экспертов по наиболее критическим расхождениям в суждениях в процессе личной встречи или каким-то иным образом.

Мы предлагаем два способа визуального представления данных, полученных от нескольких экспертов.

Первый из них – нанесение данных нескольких оценок на одну диаграмму (см. Рис. 11).

Иногда такого представления достаточно для визуального восприятия, но если экспертов более двух, а оценки существенно отличаются, то интерпретация данных может быть сильно осложнена.

Второй способ – нормирование оценок. Как показала практика применения инструментария IMACON, экспертные оценки практически всегда совпадают в части относительных значений, однако иногда расходятся в абсолютных.



Итоговые данные в виде диаграммы IMACCON

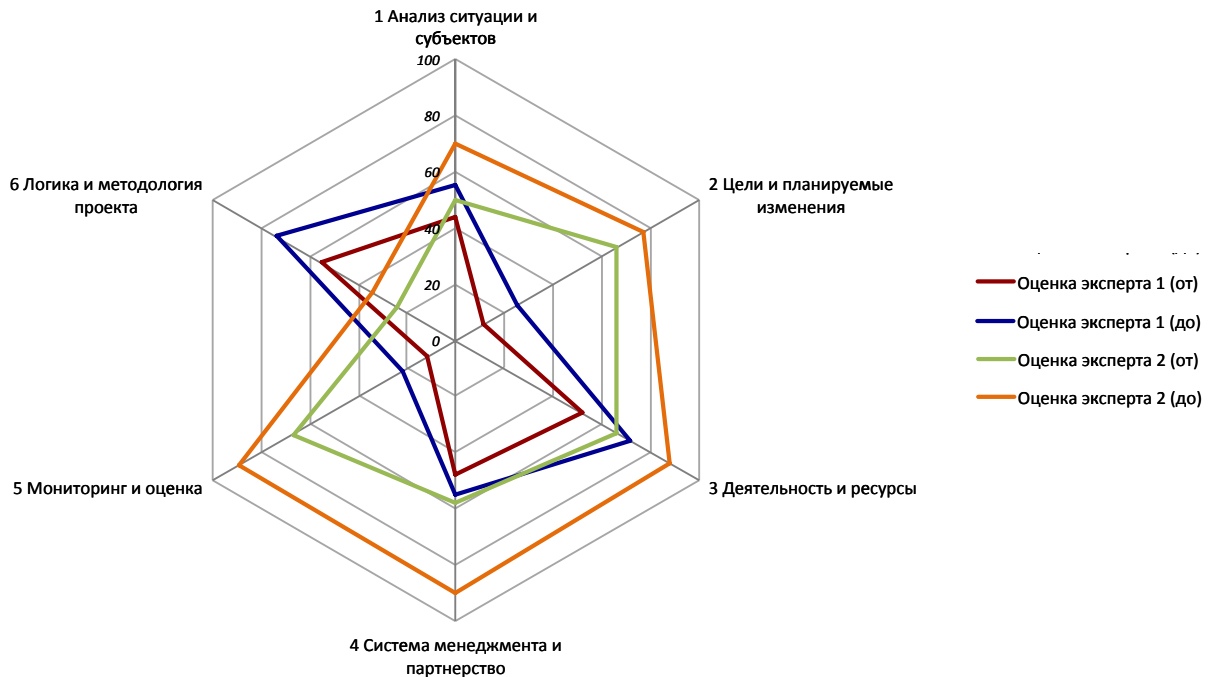


Рис.11. Сравнение оценок нескольких экспертов путем нанесения результатов на одну диаграмму

Иными словами, при недостаточной синхронизации группы экспертов одни бывают более строги или категоричны в оценках, а другие более позитивны или оптимистичны. Таким образом, оказывается, что эксперты сходятся в том, что слабым звеном замысла проекта являются, например, логические связи, но при этом по-разному оценивают эту погрешность в абсолютном значении рейтинга (см рисунок). В данной ситуации допускается математическая обработка данных разных экспертов в части пропорционального увеличения (или уменьшения) всех оценок с целью нормирования их абсолютных значений.

Однако стоит помнить о том, что такой способ обработки итоговых оценок может помочь в определении погрешностей, допущенных при планировании проекта, либо диагностировании существующих организационных проблем. Если же речь идет о сравнительном определении наиболее полно / тщательно проработанного проекта в рамках некоторого конкурса при условии сравнительно равномерной проработки заявок, то нормирование оценок должно применяться с осторожностью. В данном случае предпочтительнее организовать встречу экспертов для формирования сходных диапазонов, либо, как минимум, получить от них аргументацию в пользу выставленных оценок.

В любом случае, перед специалистом, собирающим и агрегирующим оценки нескольких экспертов, стоит задача выведения общих значений на основе набора полученных данных. На практике это может выглядеть следующим образом: в первую очередь, полученные от разных экспертов оценки сравниваются по всему портфелю проектов, а затем по тому, насколько сильно они отличаются, выбирается один из трех сценариев обработки:

Ситуация 1. Оценки экспертов схожи, выставленные экспертами суммарные баллы близки по величине, отличия незначительные. Это говорит о том, что эксперты сходятся во мнении, дополнительная обработка данных не требуется. Для визуализации может оказаться достаточным нанесение

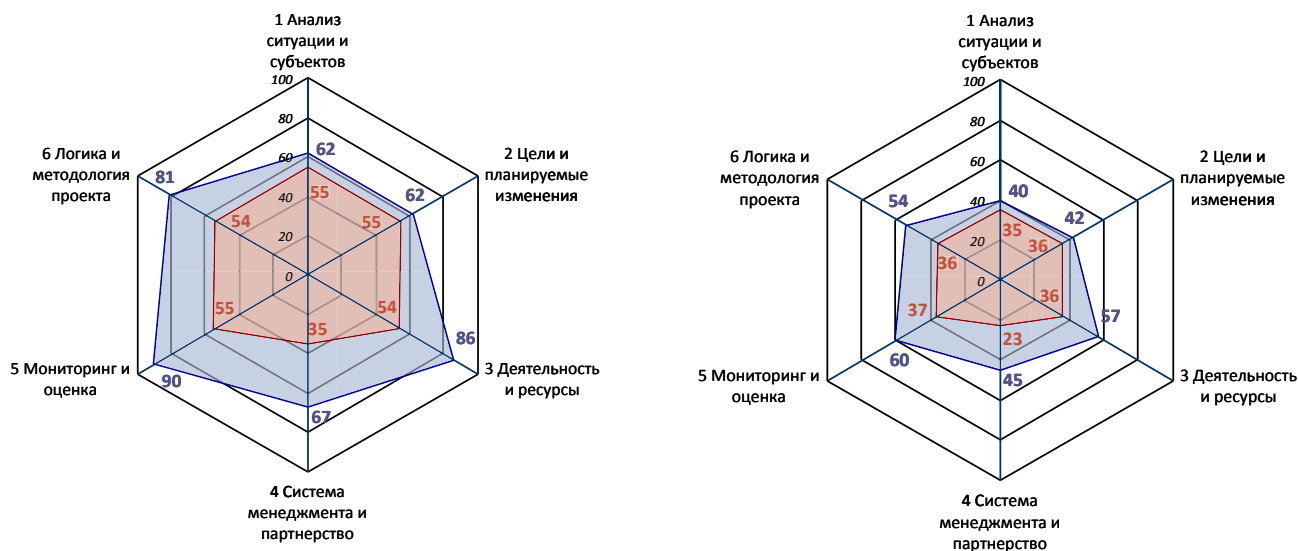


Рис.12.

нескольких оценок на одну диаграмму, либо можно взять максимальную и минимальную оценку по каждому из параметров и использовать их как итоговые. Это приведет к увеличению диапазона (неопределенности) оценки, но позволит сравнивать проекты между собой.

Ситуация 2. Оценки экспертов отличаются размером поля диаграммы, но похожи по контурам. Эта ситуация говорит о том, что разные эксперты в одной и той же ситуации оценивают один и тот же проект с разной степенью строгости (имеют разные представления о том, в какой ситуации можно поставить максимальный балл). В этой ситуации баллы эксперта, который слишком строг (или наоборот, слишком мягок) следует скорректировать, пропорционально увеличив или уменьшив все точки выбивающейся из общего ряда диаграммы до средних значений. Таким образом, мы скорректируем «степень строгости экспертов», и после этого данные можно будет обрабатывать в соответствии с принципами, описанными в Ситуации 1. В процессе подобной коррекции можно также принять во внимание опыт конкретного эксперта, а также степень доверия его мнению на основе предыдущего сотрудничества.

Ситуация 3. Может оказаться так, что по ряду проектов оценки экспертов значительно отличаются – контуры диаграмм не подобны друг другу. В этой ситуации механической корректировки уже недостаточно, и необходимо понять причину, по которой эксперты расходятся в интерпретации проектного документа. Идеальный способ выведения агрегатной оценки – провести встречу экспертов, во время которой они должны будут договориться о том, какой оценки заслуживает тот или иной параметр проекта. Если это сделать невозможно или затруднительно, проекты, по которым имеются значимые различия, следует отдельно рассмотреть на комиссии по принятию решений, представив оценки всех экспертов и указав на имеющиеся разногласия во мнениях.

В любом случае, необходимо понимать, что стоимость процесса оценки должна быть сопоставима с ценой возможных последствий погрешности оценки. Привлечение многих экспертов для проведения параллельной оценки, последующая агрегация данных и организация процесса согласования экспертных мнений по тем аспектам, по которым оценки расходятся – все это требует больших временных и материальных затрат и будет целесообразно в случае оценки крупных и долгосрочных проектов. В число исполнителей таких проектов,

как правило, входят государственные субъекты (к примеру, уровня отраслевых министерств), международные организации или консорциумы. На текущий момент авторы инструментария не могут с уверенностью утверждать, что ими накоплен достаточный массив эмпирических данных при работе с такого рода проектами, поэтому мы рекомендуем дополнительно прорабатывать вопросы оценки их замысла с помощью инструментария IMACON. С другой стороны, такая задача представляет для нас исследовательский и научный интерес, поэтому мы с удовольствием примем участие как в проектировании системы оценки замысла подобного рода проектов, так и в мониторинге и оценке работы такой системы. Мы будем рады поделиться тем опытом, который у нас есть, а наша совместная работа позволит усовершенствовать инструментарий для использования его в более крупных программах. Наша контактная информация находится на сайте <http://www.imacon.org>.

Система оценки

В данном разделе подробно описаны параметры оценки, использованные в инструментарии IMACON, а также даны инструкции по работе с каждым из них. Именно этот раздел является основным рабочим документом для эксперта. Каждый из параметров кратко описан, показана его связь с другими параметрами и влияние на успешность проекта, а также приведены описания ситуаций, в которых возможно выставление максимального и минимального баллов.

I. Анализ ситуации и субъектов

Анализ ситуации и субъектов является вступительной частью проектной заявки. Данный параметр включает в себя анализ контекста, проблем, заинтересованных сторон, а также аспекты, связанные с целевыми группами и благополучателями.

A. Общий контекст и решаемая проблема

Успешность реализации проекта напрямую зависит от качества и глубины предварительно произведенного анализа ситуации, выявления и анализа заинтересованных сторон, а также точности определения круга проблем, решаемых проектом.

Установите, насколько качественно был произведен анализ внешних условий и общего контекста проекта, каким образом обозначены ключевые проблемы, кому они принадлежат, а также кто и какое отношение имеет к их возможному разрешению.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр А-1. Проблема

- 1 Сформулированы ли проблемы, на решение которых направлен проект?
- 2 Понятно ли, на каком уровне (общая цель, цель проекта, задачи, действия) решаются проблемы? Все ли уровни целей представлены в анализе проблем?
- 3 Описаны ли (или ясны ли) причинно-следственные связи между проблемами?
- 4 Присутствуют ли в описании проблемы, сформулированные с позиции указанных в проектной заявке заинтересованных сторон?
- 5 Был ли проведен анализ проблем, запросов, потребностей благополучателей в контексте изменений, которые инициирует проект?

Наибольшее количество баллов (от 21 до 30) присваивается в том случае, если проблемы сформулированы конкретно и однозначно, в их описании прослеживаются четкие причины и ожидаемые последствия от их разрешения. Большая часть зафиксированных проблем сформулирована с позиции целевой группы и/или благополучателей проекта.

Низшая оценка (от 0 до 10) ставится тогда, когда организацией не определена ключевая проблема, которой посвящен проект, отсутствует логика причинно-следственных связей в обосновании необходимости реализации проекта, а также нет упоминания о субъектной принадлежности данной проблемы.

Промежуточная оценка (от 11 до 20) возможна, если в проектном предложении в принципе зафиксирована основная проблема, но не описаны ее причины и следствия. Носитель (собственник) основной проблемы скорее угадывается из контекста описания, что непосредственно обозначается разработчиками проектной заявки.

Параметр А-2. Контекст

1. Представлены ли обоснования наличия описанных проблем? Имеются ли ссылки на компетентные источники?
2. Были ли определены важные внешние условия проекта?
3. Решает ли проект проблему в комплексе, с учетом всех ее причин?

Наибольшее количество баллов (от 14 до 20) присваивается в том случае, если заявленные проблемы имеют документальное (исследовательское или научное) обоснование, которое связано с анализом внешних условий, предпосылок и иных значимых факторов. Анализируемый контекст рассматривается целостно и демонстрирует способность заявителя к учету всех возможных обстоятельств, влияющих на успешность реализации проекта.

Низшая оценка (от 0 до 7) ставится тогда, когда описываемые в проектной заявке проблемы не имеют какого-либо аналитического (исследовательского) обоснования, либо отсутствует анализ внешних условий, имеющих отношение к реализации проекта.

Промежуточная оценка (от 8 до 13) возможна, если в описании проекта приведены некоторые обоснования необходимости работы с проблемой, однако их недостаточно либо они не обеспечены в полной мере анализом внешних факторов, влияющих на качество работы с обозначенной проблемой. Трудно однозначно судить о том, насколько комплексно заявители проекта рассматривают набор предлагаемых для решения проблемы действий.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	Проблема		
А-2	Контекст		
А Общий	Контекст и решаемая проблема (А-1 + А-2)		

Б. Заинтересованные стороны

Проект может быть эффективным и устойчивым только в том случае, если он ориентируется на интересы и мотивацию соответствующих субъектов. Если в процессе определения ключевых проблем, с которыми работает проект, участвовали основные представители заинтересованных сторон, они, скорее всего, примут непосредственное участие в его реализации и осуществлении запланированных изменений.

Определите, насколько качественно проведен анализ заинтересованных сторон, кто из них принимал участие в определении ключевых проблем, которым посвящен проект, а также каким образом определяются основные целевые группы и благополучатели проекта, и их роль в процессе его реализации.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр Б-1. Спектр заинтересованных сторон

1. Имеется ли в проектной заявке перечень заинтересованных сторон?
2. Обозначена ли суть их заинтересованности?
3. Описаны ли возможные партнеры по реализации проекта, а также предполагаемые «недоброжелатели»?
4. Участвуют ли заинтересованные стороны в со-финансировании мероприятий проекта?
5. Ожидается ли адекватная поддержка проекта со стороны соответствующих органов власти и/или иных представителей заинтересованных сторон?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если в проектом предложении приведен детальный анализ заинтересованных сторон, присутствует подробная классификация различных субъектов, имеющих отношение к проекту (партнеры, противники, сторонники, целевая группа, благополучатели и т.п.), а анализ контекста учитывает мнения о ситуации с позиции основных заинтересованных сторон. Факты, подтверждающие готовность партнеров со-участвовать в обеспечении проекта необходимыми ресурсами, являются дополнительными существенными подтверждениями вовлеченности заинтересованных сторон.

Нишняя оценка (от 0 до 8) ставится, когда из приведенного в проектной заявке описания невозможно выделить каких-либо субъектов, относящихся к заинтересованным сторонам. Соответственно, невозможно определить интерес той или иной группы относительно реализации предлагаемого проекта.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) выставляется тогда, когда в анализе заинтересованных сторон присутствует описание некоторых субъектов, однако их трудно отнести к какому-либо типу заинтересованных сторон. Их мотивация в реализации предлагаемого проекта описывается лишь в общих чертах.

Параметр Б-2. Целевые группы и благополучатели

1. Определены ли отдельно целевые группы, прямые и косвенные благополучатели проекта?
2. Присутствует ли чувство «собственности» («присвоенности») в отношении проекта со стороны партнеров – местных организаций? Иными словами, считают ли они данный проект «своим делом»?
3. Будет ли целевая группа проекта адекватно участвовать в нем?
4. Обеспечено ли отсутствие дискриминации целевых групп и благополучателей в отношении доступа к результатам проекта, а также к продуктам (услугам), создаваемым в ходе проекта?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если в описании проекта подробно представлены целевые группы

и благополучатели, а также их непосредственная мотивация относительно осуществления запланированных изменений. Проект стимулирует присвоенность описанных целей и задач, а также ожидаемых результатов среди основных групп, получающих выгоды от его реализации. Целевым группам и благополучателям обеспечен доступ к продуктам (услугам) и иным результатам от реализации проекта.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда заявители проекта затрудняются определить основных благополучателей проекта и не имеют представления об их мотивации и потребностях (как существующих, так и создаваемых). Описание целевой группы (благополучателей) в категориях подобных «граждане страны» или «население северных регионов» также характеризует проектное предложение отрицательно в параметре целевой группы. Никак не решен и не описан вопрос доступа различных заинтересованных сторон к результатам и продуктам (сервисам), возникающим от реализации проекта. Невозможно отследить логику продуктов и эффектов проекта относительно потенциальных потребителей.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) выставляется тогда, когда в проектной заявке присутствует указание на возможные целевые группы и благополучателей, но нет четкого описания их заинтересованности в проекте. Ожидаемые изменения и результаты описаны с точки зрения целевых групп и благополучателей, но не проработаны и не описаны соответствующие механизмы их доступа к результатам проекта.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 25 баллов А-2: до 25 баллов
Б-1	Спектр заинтересованных сторон		
Б-2	Целевые группы и благополучатели		
Б	Заинтересованные стороны (Б-1 + Б-2)		

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
I.	Анализ ситуации и субъектов (А+Б)		

II. Цели и планируемые изменения

Ключевую роль в успешной реализации проекта играет правильная и полноценная постановка целей проекта и планирование ожидаемых изменений. Данный параметр включает в себя прогнозирование результатов, достигаемых проектом во внешней по отношению к исполнителю среде. Он затрагивает изменения как в зоне непосредственного влияния проекта (цели, общая цель, продукты (услуги), результаты, эффекты), так и вне зоны непосредственного влияния проекта (допущения, предварительные условия, риски).

А. Цели и результаты

Цели, результаты и планируемые изменения описываются в проектном документе как минимум на трех основных уровнях: общая цель, цель проекта и промежуточные результаты (задачи). Все эти уровни целей должны находиться в прямой причинно-следственной связи. Реализация логики этих взаимосвязей приводит к производству запланированных «продуктов» (сервисов) проекта, получению ожидаемых эффектов и осуществлению желаемых изменений, а также позволяет отследить, явились ли изменения следствием именно проектной деятельности. Достижение цели проекта должно ясно свидетельствовать о том, какого рода вклад вносится в реализацию целей более широкой программы, в рамках которой происходит рассмотрение данной проектной заявки.

Определите, насколько качественно сформулированы цели проекта на всех уровнях, а также присутствует ли логика взаимосвязей между ними. Выявите, насколько адекватно учтены при планировании результатов и ожидаемых изменений соответствующие риски и допущения.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр А-1. Связь между уровнями целей

1. Сформулирована ли цель проекта в виде эффекта или планируемых изменений от потребления его результатов целевыми группами / благополучателями?
2. Описаны ли производимые в проекте продукты / услуги, потребление которых приведет к достижению цели проекта? Является ли данный перечень необходимым и достаточным для достижения цели проекта?
3. Создаются ли данные продукты / услуги в рамках проектной деятельности?
4. Описан ли эффект от достижения цели проекта (общая цель, миссия проекта)? Объясняется ли то, как именно эффект проекта влияет на достижение целей программы?
5. Описан ли в проекте механизм, с помощью которого обеспечивается потребление благополучателями продуктов / услуг проекта?

Наибольшее количество баллов (от 21 до 30) присваивается в том случае, если в проектной заявке подробно описаны и корректно сформулированы общая цель, цель проекта и промежуточные результаты, а также присутствует четкая логика взаимосвязей между ними. Проектный документ также содержит описание основных продуктов и эффектов, получаемых от их потребления целевой группой проекта. Реализация всех уровней целей приводит к получению соответствующих продуктов / услуг и осуществлению запланированных эффектов и изменений.

Низшая оценка (от 0 до 10) ставится тогда, когда из приведенного в проекте описания невозможно выделить какие-либо цели, на которые направлен проект, а также трудно обозначить производимые в рамках проекта продукты / услуги. Низкая оценка ставится также в случае, если формулировки целей некорректны (сформулированы в виде создания инструмента или инфраструктуры вместо эффекта или планируемых изменений от их потребления). Деятельность проекта ведет к достижению совершенно других, отличных от представленных в проектном документе целей.

Промежуточная оценка (от 11 до 20) возможна, когда в описании присутствуют цели всех уровней, однако логика взаимосвязей между ними не очевидна. При определении результатов проекта можно выделить планируемые продукты / услуги, однако есть проблемы с пониманием возможных эффектов от их использования.

Параметр А-2. Риски и допущения

1. Описаны ли в проектной заявке допущения, на основе которых построена деятельность проекта?
2. Являются ли допущения существенными для их учета в логике построения целей проекта?
3. Приемлем ли уровень вероятности в отношении допущений и рисков?
4. Являются ли допущения и риски на уровне результатов реалистичными?

Наибольшее количество баллов (от 14 до 20) выставляется в том случае, если в проектном предложении подробно описаны и грамотно сформулированы существенные для логики достижения целей проекта допущения и риски. При этом допущения являются внешними по отношению к деятельности и существенными по сути.

Низшая оценка (от 0 до 7) ставится в случае, когда в проекте отсутствует соответствующий анализ рисков и допущений либо он слишком формален (указаны лишь риски характера форс-мажора – пожар, стихийные бедствия и т.п.). Соответственно, цели проекта и деятельность в его рамках планируются без учета влияющих на него внешних факторов.

Промежуточные оценки (от 8 до 13) выставляются, если при постановке целей и планировании результатов указывается ряд рисков и допущений, однако степень их влияния на деятельность затруднительно оценить, либо она слишком мала для того, чтобы оказать существенное влияние на проект.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	Связь между уровнями целей		
А-2	Риски и допущения		
А	Цели и результаты (А-1 + А-2)		

Б. Качество планируемых изменений

Предполагается, что проекты, реализуемые в рамках программ и направлений деятельности организаций, обладают такими характеристиками как уникальность, инновационность, экономическая оправданность и устойчивость планируемых результатов. Кроме того, осуществляемые проектом изменения должны иметь непосредственное отношение к определенной целевой группе (благополучателям), то есть быть релевантны их потребностям и имеющимся проблемам. Проект также должен быть релевантен политике донора и организации заявителя, иными словами, вносить вклад в цели более высокого порядка, описанные в программных или стратегических документах.

Внимание! При оценке релевантности следует иметь ввиду, что в отношении данного критерия инструментарий имеет методологическое ограничение, которое описано на ст47. В случае, если оценщик обнаруживает

полную нерелевантность проекта критериям конкурса, он должен дополнительно зафиксировать это в протоколе оценки, так как общая оценка проекта может дать основание для принятия неверного управленческого решения.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр Б-1. Инновационность и устойчивость

1. Существуют ли какие-либо данные в проектной заявке, позволяющие назвать проект уникальным, особенным?
2. Присутствует ли в описании планируемых изменений либо механизме их достижения аспект инновационности?
3. Обеспечена ли устойчивость изменений, которые внедряет проект?
4. Могут ли организации-исполнители продолжить работу с целью проекта и достигнутыми изменениями после его окончания?
5. Компенсируют ли экономические и финансовые преимущества от реализации проекта будущие затраты и амортизацию созданной инфраструктуры? Если нет – предусмотрены ли в проекте механизмы компенсации/субсидирования дефицита?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если в проектом предложении присутствует аргументированное указание на уникальность проекта, обоснование его инновационности и экономической эффективности. Описываемые результаты и изменения должны обладать характеристикой устойчивости как на уровне деятельности, так и на уровне эффектов. Таким образом, достижения проекта сохраняют свое значение после его реализации и позволяют целевой группе закрепить достигнутые изменения.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится, если в проектной заявке нет какого-либо указания на уникальность либо инновационность. Ожидаемые изменения не характеризуются с точки зрения их устойчивости по окончании реализации проекта.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) выставляется тогда, когда в содержании проектной заявки можно найти указания на инновационность проекта, а также устойчивость достигаемых результатов, однако в прямом виде такое описание в тексте не присутствует либо недостаточно обосновано.

Параметр Б-2. Релевантность

1. Прямо ли связаны между собой проблемы целевой группы и запланированные в проекте эффекты и изменения?
2. Обоснована ли в описании проекта действительная необходимость результатов проекта для целевой группы (благополучателей)?
3. Объясняют ли цели проекта то, почему этот проект является социально значимым?
4. Соответствует ли проектная деятельность (включая цель проекта, результаты, мероприятия) одному или нескольким приоритетным направлениям деятельности, описанным в программном документе организации-заявителя и/или организации-донора?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, когда в тексте приведено обоснование социальной значимости

проекта, а также присутствует прямая связь между проблемами целевой группы и запланированными в проекте результатами. Проект вписывается в приоритетные направления деятельности в рамках программы и содержит ссылку на эти приоритеты.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится в случае, если из приведенного в проектной заявке описания невозможно вывести прямую связь между проблемами и потребностями целевой группы и запланированными результатами проекта. В заявке нет указания на социальную значимость достигаемых изменений либо их релевантность приоритетам программы. Низкая оценка ставится также в том случае, если цели сформулированы в соответствии с программными документами, но при этом деятельность и способ ее организации никак не учитывают программные приоритеты или вступают с ними в конфликт.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, когда в описании проекта присутствует взаимосвязь между проблемами целевой группы и запланированными результатами, однако нет описания важности проекта в контексте приоритетов и задач программы либо наоборот.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 25 баллов Б-2: до 25 баллов
Б-1	Инновационность и устойчивость		
Б-2	Релевантность		
Б	Качество планируемых изменений (Б-1 + Б-2)		

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
II.	Цели и планируемые изменения (А+Б)		

III. Деятельность и ресурсы

Данный параметр включает себя весь комплекс оперативного планирования – действия, использование ресурсов и средств, календарное планирование, распределение действий между исполнителями и т.п. – до уровня задач (промежуточных результатов) проекта. Особое внимание уделяется эффективности производимых действий для достижения запланированных изменений.

А. План действий

Для успешного осуществления целей проекта необходимо планирование и реализация его конкретных «шагов»: мероприятий, встреч, процессов и т.п. Требуемые действия собираются воедино в рамках промежуточных результатов, описываются и планируются во времени в соответствии с принципами целесообразности и своевременности.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр А-1. Целостность

1. Достаточно ли адекватно и реалистично описаны промежуточные результаты проекта?
2. Действительно ли проектные мероприятия и соответствующие допущения создают необходимые условия для достижения промежуточных результатов?
3. Являются ли запланированные мероприятия необходимыми и достаточными для достижения всех промежуточных результатов проекта?
4. Достаточно ли запланированных ресурсов для качественной реализации мероприятий проекта?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если набор описанных действий и мероприятий обеспечивает достижение всех необходимых промежуточных результатов. Деятельность осуществляется с учетом указанных в проектной заявке допущений и в достаточной мере обеспечена соответствующими ресурсами.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда описанная в проекте деятельность не соотносится с промежуточными результатами, а также не учитывает имеющиеся важные внешние условия в виде рисков и допущений. Планирование ресурсов в проекте не соответствует разработанному графику деятельности, либо такой график вообще отсутствует.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, когда запланированные результаты обеспечены планом конкретных мероприятий, однако набор и порядок этих действий, а также их ресурсное обеспечение не гарантируют достижения результатов.

Параметр А-2. Обеспеченность планами разного типа

1. Имеется ли в описании развернутый календарный план мероприятий проекта?
2. Используются ли при планировании деятельности по различным промежуточным результатам дополнительные техники или методы, позволяющие добиваться необходимой синхронизации действий?
3. Достаточно ли подробно проработан бюджет проекта?
4. Присутствует ли в проектной заявке описание графика расходования средств в соответствии с календарным планом деятельности?
5. Присутствуют ли в проектных документах планы осуществления вспомогательной деятельности (план мониторинга и оценки, план коммуникации и PR действий и т.п.)?
6. Является ли проект / план проекта завершенным? Ограничен ли проект (во времени, бюджете, деятельности)? Можно ли утверждать, что описанная в проектной заявке деятельность не является текущей (процессной) активностью организации?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если проект в достаточной мере обеспечен планами разного типа, включая календарный план мероприятий, график расходования средств, а также планы по ведению деятельности, носящей сервисный характер относительно основных действий по достижению промежуточных результатов проекта (планы поступления средств, работы со СМИ, текущего мониторинга и т.п.)

При планировании работы используются вспомогательные методы, позволяющие осуществлять деятельность синхронно по разным проектным направлениям.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда в приведенном в проектной заявке описании отсутствуют такие компоненты как календарный план мероприятий и расписанный по статьям бюджет. Также низкая оценка применяется, если деятельность проекта не носит ярко выраженного проектного характера (в частности, не ограничена во времени, либо проект призван обеспечить на ресурсном уровне текущую или однотипную, периодически повторяющуюся деятельность).

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, когда в описании проекта присутствуют основные типы планов: календарь мероприятий, бюджет, график расходования средств, но отсутствуют планы по вспомогательной деятельности, а также логическая связь между различными типами планов вызывает нарекания.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 25 баллов А-2: до 25 баллов
A-1	Целостность		
A-2	Обеспеченность планами разного типа		
A	План действий (A-1 + A-2)		

Б. Эффективность действий

Набор действий исполнителей проекта и других заинтересованных сторон должен приводить в конечном итоге к достижению запланированных результатов. Иными словами, действия субъектов, реализующих проект, должны быть эффективными как с точки зрения экономической оправданности, так и с позиции общей целесообразности.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр Б-1. Эффективность достижения цели

1. Убедительно ли соотношение между требуемыми ресурсами и предполагаемыми результатами?
2. Действительно ли промежуточные результаты и соответствующие базовые допущения создают необходимые условия для достижения цели проекта?
3. Действительно ли необходимы мероприятия, предполагаемые для достижения каждого результата?
4. Обеспечены ли описанные в проекте действия / промежуточные результаты соответствующими индикаторами успешности их достижения?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если промежуточные результаты и соответствующие базовые допущения создают необходимые условия для достижения цели проекта, а также соотношение между требуемыми ресурсами и предполагаемыми

результатами проекта можно охарактеризовать как оправданное. Описанные в проекте действия и промежуточные результаты обеспечены соответствующими индикаторами их эффективности.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда по описанию деятельности и набору промежуточных результатов невозможно вынести суждение о степени их эффективности. Базовые допущения не описаны, а приведенные в проектной документации действия и результаты не обеспечены индикаторами их эффективности. Из описания проекта можно сделать вывод о том, что соотношение между требуемыми ресурсами и предполагаемыми результатами является неоправданным.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, если в проектной заявке присутствует описание предполагаемых результатов и индикаторов эффективности деятельности, однако приведенные индикаторы являются неточными или недостаточными, чтобы гарантировать успешность достижения целей проекта. Соотношение между требуемыми ресурсами и предполагаемыми результатами проекта не является очевидно позитивным или негативным.

Параметр Б-2. КПД мероприятий проекта

1. Убедительно ли соотношение между ресурсами и объемом деятельности и мероприятий?
2. Нацелены ли запланированные мероприятия на участие в них основных целевых групп (благополучателей) проекта?
3. Предполагают ли запланированные мероприятия производство требуемых для целевой группы продуктов / услуг, соответствующих целям проекта?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если соотношение между ресурсами и объемом деятельности и мероприятий оценивается как оправданное, а запланированные мероприятия предполагают участие в них основных целевых групп (благополучателей) проекта. В ходе запланированных действий будут произведены продукты / услуги, соответствующие целям проекта и ожидаемым изменениям.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда из приведенного в проекте описания невозможно оценить соотношение между ресурсами и объемом деятельности и мероприятий. В проекте нет указания на участников мероприятий, а также на ожидаемые в качестве результата продукты / услуги.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, когда мероприятия проекта предполагают участие в них представителей целевой группы, однако заявитель не предложил описания и обоснования создаваемых в рамках данных мероприятий продуктов или услуг.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 25 баллов Б-2: до 25 баллов
Б-1	Эффективность достижения цели		
Б-2	КПД мероприятий проекта		
Б	Эффективность действий (Б-1 + Б-2)		

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
III	Деятельность и ресурсы (А+Б)		

IV. Система менеджмента и партнерство

Данный параметр включает вопросы, связанные с субъектами, действующими в проекте. Прежде всего, он касается исполнителя (исполнителей) проекта, имеющих у него (них) компетенций, потенциала и мандата для управления проектной деятельностью. Также этот аспект охватывает взаимоотношения с партнерами и другими заинтересованными сторонами в рамках процесса реализации проекта.

А. Менеджмент

Система управления проектом является одним из ключевых факторов успешности достижения целей и осуществления планируемых изменений. Адекватность и полнота предлагаемой системы управления деятельностью напрямую зависят от устройства механизма принятия решений, а также наличия и уровня целого ряда важных компетенций и навыков руководства и сотрудников организации-исполнителя проекта и ближайшего круга партнеров.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр А-1. Механизмы принятия решений

1. Содержит ли проектный документ подробное описание механизма принятия решений по всем аспектам деятельности в рамках данного проекта?
2. Описано ли распределение функций между руководителями, сотрудниками, партнерами и другими заинтересованными сторонами в каком-либо документе (например, функциональной инструкции)?
3. Создан ли в рамках проекта какой-либо управляющий орган (совет, правление и т.п.), включающий в себя представителей организаций-партнеров (с участием основного исполнителя)? Обладает ли он полномочиями для принятия решений по стратегическим и тактическим вопросам реализации проекта?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если проектный документ содержит подробное описание механизма принятия решений по всем аспектам деятельности в рамках проекта, там также описано распределение функций между руководителями, подчиненными и партнерами. Особое значение имеет факт наличия управляющего органа, отвечающего за проект на самом высоком уровне и выполняющего функции стратегического планирования и контроля за его реализацией.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда в проектных документах отсутствует описание механизмов принятия решений, либо оно приведено

там формально, без каких-либо подробностей, позволяющих судить о продуманности данного аспекта.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, если в описании проекта присутствуют основные аспекты планируемого механизма принятия решений, но они прописаны недостаточно подробно. Распределение функций между различными типами специалистов, задействованных в проекте, скорее предполагается «по умолчанию», чем специально организуется. В проекте планируется создание общего управляющего и консультативного органа, куда войдут все партнеры, но такому органу не передаются самые широкие полномочия и общая ответственность за проект.

Параметр А-2. Уровень компетенций

1. Обладает ли организация-исполнитель свободными человеческими ресурсами (выделенными штатными сотрудниками и т.п.), которые могут быть привлечены к реализации проекта и обеспечению эффективного управления этим процессом?
2. Имеет ли организация-исполнитель соответствующий опыт реализации проектов подобного рода и масштаба?
3. Имеется ли описание компонента организации, руководства и управления деятельностью по реализации проекта и достижению его целей? Включает ли данный компонент аспекты мониторинга и оценки для внесения изменений в оперативную деятельность?
4. Предусмотрен ли проектом механизм координации действий между соисполнителями, партнерами, заинтересованными сторонами?
5. Организовано ли информационное сопровождение процесса реализации проекта публикациями в СМИ?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если организация-исполнитель обладает штатными сотрудниками, экспертами и другими специалистами, которые могут быть привлечены к реализации проекта и обеспечению эффективного управления им. Организация имеет опыт реализации проектов подобного объема и проблематики. Организация, руководство и управление деятельностью подробно проработаны и включают в себя аспекты мониторинга и оценки для внесения в деятельность соответствующих оперативных изменений. В проекте предусмотрены конкретные планы и человеческие ресурсы для обеспечения механизма координации действий, а также информационного сопровождения проекта во внешнем окружении и СМИ.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда в приведенном в проектной заявке описании отсутствуют какие-либо указания на уровень компетентности исполнителя в вопросах организации, руководства, управления, координации действий и информационного сопровождения.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) выносится, если в описании проработаны основные аспекты управления процессом реализации проекта, он также обеспечен достаточными человеческими ресурсами для качественной реализации основной деятельности. Вместе с тем, в проекте не проработаны вопросы информационного сопровождения и координации деятельности между партнерами.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 25 баллов А-2: до 25 баллов
А-1	Механизмы принятия решений		
А-2	Уровень компетенций		
А	Менеджмент (А-1 + А-2)		

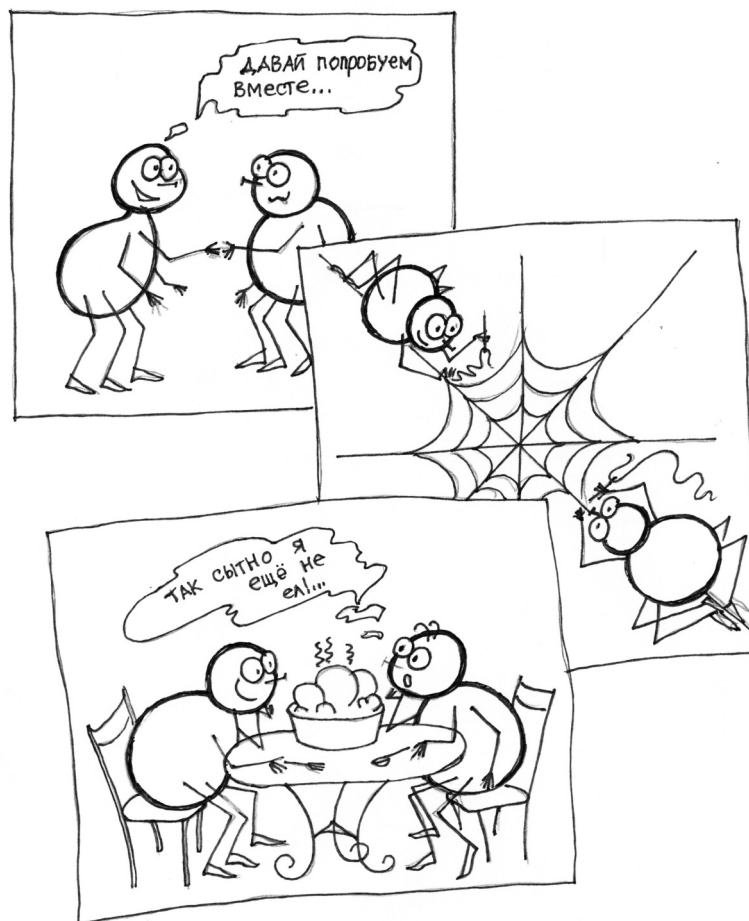
Б. Партнерство

Одним из немаловажных факторов успешности взаимодействия различных субъектов, имеющих отношение к реализации проекта, является принцип и механизм выстраивания партнерства. К сожалению, правильно и эффективно организованные партнерские отношения субъектов в рамках общей деятельности редко являются сильной стороной проектов, реализуемых в странах Восточной Европы, где все еще сильно влияние господствовавших долгое время в недавнем прошлом принципов командно-административной системы. В связи с этим, качественное партнерство является реальным резервом повышения качества реализации любого проекта. Особое внимание при этом имеет смысл обратить на такие аспекты, как разделение функций и ответственности между партнерами, а также система коммуникации между ними.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр Б-1. Разделение функций и ответственности

1. Определены ли лица или структуры, ответственные за реализацию проекта со стороны организаций-партнеров?
2. Входят ли они или их представители в какой-либо управляющий орган проекта (совет, правление и т.п.)?
3. Четко и понятно ли разделены функции между партнерами?
4. Является ли распределение общего объема ответственности за проект (его реализацию и итоги) между организациями-партнерами справедливым и сбалансированным?
5. Является ли проектная деятельность связанной (содержательно или организационно) с деятельностью других организаций? Если да – включены ли соответствующие организации в перечень партнеров?



Наибольшее количество баллов (от 21 до 30) присваивается в том случае, если распределение ответственности за проект между организациями-партнерами является справедливым и сбалансированным. Функции четко и понятно разделены между партнерами, их представители входят в общий управляющий орган проекта. В каждой партнерской организации есть лица или структуры, отвечающие за реализацию проекта.

Низшая оценка (от 0 до 10) ставится, если разделение функций и ответственности между партнерами в проектной заявке никак не описано, а также нет свидетельств того, что представители партнеров каким-либо образом участвуют в работе общего управляющего органа проекта. Также низкая оценка ставится в том случае, если проект вообще не предполагает внешних партнерских связей.

Промежуточная оценка (от 11 до 20) возможна, когда между партнерами присутствует разделение функций и ответственности в проекте, однако трудно судить о справедливости и обоснованности такого распределения. В организациях-партнерах имеются конкретные лица или структуры, отвечающие за реализацию проекта, но их роль и участие в управляющем органе проекта не определены. Промежуточная оценка ставится также в том случае, если на момент разработки проектного документа у заявителя не имеется достигнутых договоренностей о партнерстве, но при этом внятно и убедительно описывается то, каким образом такие соглашения будут достигаться в процессе деятельности.

Параметр Б-2. Система коммуникации

1. Определены ли у каждого партнера лица, персонально ответственные за контакты с другими организациями-партнерами для эффективной реализации проекта?
2. Описана ли система (план) коммуникации между партнерами в процессе реализации проекта? Предлагаются ли соответствующие системе менеджмента проекта инструменты (форматы) согласования действий между партнерами?
3. Имеют ли организации-партнеры равные возможности для участия в коммуникации по всем значимым вопросам реализации проекта?
4. Определен ли основной координатор, ответственный за эффективность рабочей коммуникации между организациями-партнерами?

Наибольшее количество баллов (от 14 до 20) присваивается в том случае, если организации-партнеры имеют равные возможности для участия в коммуникации по всем значимым вопросам реализации проекта. Система (план) рабочей коммуникации между партнерами описан предварительно и обеспечен соответствующими инструментами (методами, формами). В организациях есть лица, отвечающие за контакты с другими партнерами, а также определен координатор, ответственный за эффективность рабочей коммуникации в кругу партнеров.

Низшая оценка (от 0 до 7) ставится тогда, когда в проекте никак не описана система коммуникации между партнерами, а также не определены какие-либо лица или структуры, отвечающие за организацию согласования действий между партнерами.

Промежуточная оценка (от 8 до 13) возможна, когда каждая организация-партнер имеет возможность для участия в коммуникации по значимым вопросам реализации проекта, но из описания трудно сделать вывод

о наличии какой-либо общей системы или плана коммуникации. В проекте определен координатор, ответственный за организацию рабочей коммуникации между партнерами, но никак не описываются ее инструменты и формы.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 30 баллов Б-2: до 20 баллов
Б-1	Разделение функций и ответственности		
Б-2	Система коммуникации		
Б	Эффективность действий (Б-1 + Б-2)		

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
IV	Система менеджмента и партнерство (А+Б)		

V. Мониторинг и оценка

Данный параметр включает в себя индикаторы и систему их верификации, процедуры, субъектов и объекты мониторинга и оценки. Предполагается, что качественная реализация проекта возможна лишь в том случае, если система его мониторинга и оценки разработана еще на этапе планирования и впоследствии реализуется в качестве вспомогательной деятельности относительно основного процесса достижения целей проекта.

A. Система мониторинга и оценки

Система мониторинга и оценки представляет собой взаимосвязанный набор субъектов, объектов, видов деятельности, процессов и документов (стандартов), позволяющий регулярно и системно осуществлять мониторинг хода реализации проекта, а также производить промежуточную или итоговую оценку его результатов.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр А-1. План мониторинга и оценки

1. Описан ли план ведения мониторинговой деятельности в проекте?
2. Приведено ли описание методологии ведения мониторинга?
3. Охватывает ли предлагаемая система мониторинга все уровни объектов (действия, результаты, изменения, внешний контекст)?
4. Легко ли осуществим мониторинг достижения результатов?
5. Предусмотрена ли в проекте процедура оценки итогов реализации проекта?

Наибольшее количество баллов (от 21 до 30) присваивается в том случае, если в проектной заявке присутствует специально разработанный план

ведения мониторинговой деятельности, а также приведено описание методологии проведения мониторинга. Система мониторинга охватывает все уровни объектов, по которым требуется контроль и принятие соответствующих управленческих решений для успешной оперативной деятельности (действия, результаты, изменения, внешний контекст). Мониторинг имеет адекватный проекту уровень сложности. В описании также изначально предусмотрен и описан механизм проведения промежуточной и итоговой оценки итогов реализации проекта.

Низшая оценка (от 0 до 10) ставится тогда, когда из содержания проекта невозможно сказать ничего конкретного о планах заявителей по ведению мониторинга. В описании также нет упоминания о намерении провести итоговую оценку результатов проекта.

Промежуточная оценка (от 11 до 20) возможна, если в описании присутствует план мониторинга, но не представлена соответствующая методология. Мониторинговая деятельность охватывает действия и результаты проекта, однако не касается аспектов производимых изменений и влияния на внешний контекст. Запланированный мониторинг имеет относительно высокую степень сложности в реализации и использовании полученных результатов. В проектной заявке присутствует упоминание о намерении заявителей осуществить итоговую оценку достигнутых результатов, но промежуточная оценка не запланирована, а также отсутствуют какие-либо подробности о способах проведения оценки (исполнитель, предмет оценки, методология и др.).

Параметр А-2. Исполнители

1. Определены ли лица (структуры) в проекте, отвечающие за реализацию плана мониторинговой деятельности?
2. Предполагается ли в проекте осуществление действий по мониторингу и оценке как внутренними (имеющими отношение к проекту), так и внешними (независимыми) субъектами?
3. Запланировано ли участие в действиях по внутреннему мониторингу и оценке представителей заинтересованных сторон?

Наибольшее количество баллов (от 14 до 20) присваивается в том случае, если в проектной заявке указаны лица или структуры, отвечающие за реализацию плана мониторинговой деятельности. Заявителями также предполагается, что мониторинг и оценка проекта осуществляются как внутренними, так и внешними субъектами (экспертами). Представителям заинтересованных сторон в мероприятиях по мониторингу и оценке проекта и его результатов отведена соответствующая роль.

Низшая оценка (от 0 до 7) ставится тогда, когда из приведенного в проектной заявке описания невозможно определить ответственных за мониторинг и оценку, либо их упоминание носит формальный характер и никак не обеспечено подробностями их действий и механизмов их работы.

Промежуточная оценка (от 8 до 13) выставляется, если в описании проекта обозначены ответственные за мониторинг и оценку лица и структуры, но все они принадлежат только к внутренним субъектам, имеющим отношение к проекту. В проекте отсутствует описание роли заинтересованных сторон в процессах мониторинга и оценки, либо эта роль лишь упоминается, но не раскрывается в подробностях.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	План мониторинга и оценки		
А-2	Исполнители		
А	Система мониторинга и оценки (А-1 + А-2)		

Б. Индикаторы и источники проверки

При осуществлении мониторинга и оценки проекта конкретность и эффективность этой деятельности в полной мере зависит от уровня проработанности индикаторов и источников проверки данных. Особое значение имеет качество формулировки индикаторов (в соответствии с определенными критериями), а также объективность данных, используемых для проверки индикаторов.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр Б-1. Наличие и качество показателей

1. Присутствует ли в проектном предложении описание критериев и показателей (индикаторов), по которым можно судить об успешности процесса реализации проекта?
2. Является ли набор показателей необходимым и достаточным для отслеживания процесса и степени достижения целей проекта?
3. Соответствуют ли формулировки индикаторов критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, ориентация на результат, своевременность)?
4. Имеют ли показатели достижения цели проекта пять необходимых измерений QQTPP (количество, качество, целевая группа, время, место)?

Наибольшее количество баллов (от 21 до 30) присваивается в том случае, если в проектной заявке представлено описание необходимых и достаточных критериев и индикаторов, по которым можно судить об успешности процесса реализации проекта. Формулировки индикаторов полностью соответствуют критериям SMART и имеют все необходимые измерения QQTPP.

Низшая оценка (от 0 до 10) ставится тогда, когда в проектной документации отсутствует описание критериев и индикаторов успешности реализации действий, либо эти критерии и индикаторы абсолютно не соответствуют параметрам SMART и QQTPP.

Промежуточная оценка (от 11 до 20) возможна, если в проекте представлено описание критериев и индикаторов, но они в совокупности не являются необходимыми и достаточными для оценки процесса и результатов реализации проекта. Описанные критерии и индикаторы частично соответствуют параметрам SMART и QQTPP.

Параметр Б-2. Объективность источников данных

1. Точно ли обозначены источники информации для проверки показателей для целей и промежуточных результатов?
2. Можно ли утверждать, что источники данных для проверки являются объективными и не зависят от исполнителя проекта?
3. Применяется ли при сборе данных принцип триангуляции? Используются ли различные источники данных для проверки одних и тех же показателей?

Наибольшее количество баллов (от 14 до 20) присваивается в том случае, если в проектной заявке точно и подробно описаны источники информации для проверки показателей для целей и промежуточных результатов проекта. При сборе информации для мониторинга и оценки используются различные источники для проверки одного и того же показателя. Источники данных для проверки являются доступными и объективными, но при этом не зависят от исполнителя проекта.

Низшая оценка (от 0 до 7) ставится тогда, когда в описании проекта не содержится никаких сведений об источниках данных для проверки показателей мониторинга и оценки либо эти источники полностью субъективны, так как заявитель проекта имеет прямое влияние на их содержание.

Промежуточная оценка (от 8 до 13) возможна, если источники информации указаны в проектной заявке, однако степень их полноты и объективности представляется недостаточно убедительной. При сборе данных для проверки показателей не полностью соблюдается принцип триангуляции, то есть для одного индикатора используется только один (иногда два) источника информации.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 30 баллов Б-2: до 20 баллов
Б-1	Наличие и качество показателей		
Б-2	Объективность источников данных		
Б	Индикаторы и источники проверки (Б-1 + Б-2)		

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
V	Система мониторинга и оценки (А+Б)		

VI. Логика и методология проекта

Данный параметр является интегральным и включает в себя все значимые логические связи проекта, а также выделяет ряд гипотез, стратегий, принципов и моделей, заложенных в проектной деятельности, и их обоснование.

А. Сбалансированность

Логика и методология проекта будут успешно реализованы в том случае, если его значимые компоненты органично сочетаются и находятся между собой в определенном балансе. В частности, такое равновесие необходимо между внутренними (тем, что происходит в рамках самого проекта) и внешними (тем, что происходит за пределами проекта, однако влияет на него извне) факторами. Кроме того, экспериментальный характер деятельности и ориентация на процессный подход к организации действий в проекте также нуждаются во взаимном балансе.

После знакомства с набором документов, составляющих проектную заявку должна сложиться полная картина логики построения проекта, его целей и планируемых результатов, достигаемых изменений, возможностей, способов деятельности, берущихся в расчет рисков и допущений и т.п. Помочь в формировании целостного представления о проекте могут четкие логические связи и полнота структуры описания.

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Параметр А-1. Баланс между внешними и внутренними факторами, между экспериментом и практикой

1. Описаны ли методологии, на которые опирается проект? Соответствуют ли они тем условиям, в которых проект реализуется?
2. Можно ли считать проект экспериментальным? Предусмотрены ли в нем действия по апробированию, пилотному использованию новых методов деятельности?
3. Сформулированы ли в проекте в явном виде методологические гипотезы? Представлены ли достаточные обоснования для данных гипотез?
4. Подходит ли используемая технология (метод) деятельности к внешней среде реализации проекта (кругу заинтересованных сторон, целевым группам, политической, социальной, экономической ситуации в целевом регионе и т.п.)?
5. Присутствуют ли в проектной заявке методологические обоснования деятельности с различных точек зрения:
 - Технической (использование адекватных технологий)
 - Финансово-экономической (обоснованность затрат, эффективность)
 - Организационной (способность исполнителей добиться поставленных целей)
 - Социальной (является социально значимым, полезным для общества)?

Наибольшее количество баллов (от 21 до 30) присваивается в том случае, если в проектной документации содержится разностороннее описание и обоснование деятельности с точки зрения методологий, на которые она опирается. Избранный метод (технология, методология) полностью релевантен условиям реализации проекта, приоритетам программы, а также интересам основных заинтересованных сторон. Проект совмещает классические и ранее апробированные подходы к деятельности с экспериментальными. Предлагает экспериментальные, пилотные решения для обозначенной проблемы, но в то же время стремится к технологизации и повторяемости ряда процессов, позволяющих добиться успеха. При реализации проекта проверяются изначально сформулированные

методологические гипотезы, которые в случае их подтверждения становятся основанием для организации деятельности в процессном режиме.

Низшая оценка (от 0 до 10) ставится тогда, когда методологическое обоснование деятельности выглядит недостаточным, неполным либо неубедительным. Основной метод (технология) деятельности в проекте не соответствует внешним условиям, общим приоритетам. В проекте трудно выделить каких-либо субъектов (кроме исполнителя) заинтересованных в его реализации. При этом экспериментальный характер проекта безоснователен либо в нем вообще отсутствуют какие-либо гипотезы, а также компоненты инноваций и пилотной деятельности. Низкая оценка ставится также, если отсутствует какое-либо обоснование выбора того или иного подхода к организации проекта, либо автор безосновательно декларирует, что именно он является единственным авторитетным экспертом по вопросам методологии проекта.

Промежуточная оценка (от 11 до 20) возможна, когда обоснование деятельности представляется довольно подробным, хотя и не достаточно разносторонним. Запланированная деятельность, методы и основные результаты проекта соответствуют приоритетам программы, однако учитывают интересы не всех заинтересованных сторон. Экспериментальная составляющая присутствует в проекте наравне с элементами регулярно повторяемой деятельности в процессном режиме. При этом есть определенные затруднения в оценке степени их сбалансированности в проекте. Методологические гипотезы сформулированы, однако не обеспечены достаточным обоснованием.

А-2. Логичность и целостность проекта

1. Сформулирована ли цель проекта в прямом отношении с его результатами?
2. Не является ли дистанция между общей целью и целью проекта слишком большой?
3. Все ли компоненты «проектной системы» проанализированы и подробно описаны?
4. Действительно ли промежуточные результаты и соответствующие базовые допущения создают необходимые условия для достижения цели проекта?
5. Описаны ли с нужной степенью подробности мероприятия, предлагаемые для достижения каждого результата?
6. Обеспечены ли описанные в проекте действия/промежуточные результаты соответствующими индикаторами успешности их достижения?

Наибольшее количество баллов (от 14 до 20) присваивается в том случае, если проектная заявка с точки зрения логических связей представляется убедительной и полной. Достижение цели проекта очевидно вносит вклад в общую цель. Запланированные результаты являются необходимыми и достаточными для реализации цели проекта. Получаемые в проекте продукты и эффекты прямо коррелируют с общей целью и целью проекта. Цели и промежуточные результаты имеют отдельные индикаторы их достижения. Все компоненты проекта присутствуют в его описании, их анализ проведен достаточно подробно и качественно. В проекте четко прослеживается многоуровневая связь между проблемами целевых групп и ожидаемыми изменениями. Описанные в проекте действия (промежуточ-

ные результаты) обеспечены соответствующими индикаторами успешности их достижения.

Низшая оценка (от 0 до 7) ставится тогда, когда логические связи в представленной проектной заявке имеют серьезные ошибки, а логику от целей к эффектам невозможно либо трудно проследить. Проект не дает уверенности в том, что запланированная деятельность приведет к достижению заявленных целей. В описании проекта отсутствуют те или иные значимые аспекты, а также не выдержанна полнота и структура их описания.

Промежуточная оценка (от 8 до 13) возможна, если в проектной заявке присутствуют логические связи между отдельными аспектами («цель проекта – промежуточные результаты» либо «результаты – продукты / услуги»), но в то же время нет четкой логики причинно-следственных связей в рамках всей цепочки от решаемой проблемы к желаемым эффектам и изменениям. Основные компоненты проекта в его описании присутствуют, но ряд аспектов описан поверхностно и не дает полноты картины. Описанные в проекте действия (промежуточные результаты) обеспечены индикаторами успешности их достижения, но нельзя понять, насколько качественно определены данные показатели.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	Баланс между внешними и внутренними факторами, между экспериментом и практикой		
А-2	Логичность и целостность проекта		
А	Сбалансированность (А-1 + А-2)		

Б. Ценностные ориентиры

Деятельность и результаты, запланированные в рамках проекта, будут более устойчивыми и целеориентированными, если будут основываться на определенном наборе ценностей и приоритетов. В частности, проектные действия должны выполняться в соответствии с современным пониманием правовых подходов к деятельности, обеспечивающих реализацию прав вовлеченных в проект субъектов, исключая их дискриминацию по каким-либо причинам и признакам.

Кроме того, проект должен иметь возможность реализации на практике ряда актуальных социальных концепций и подходов (например, гендерное равенство), а также долгосрочных программных ориентиров (например, борьба с бедностью, цели развития тысячелетия и т.п.).

Вопросы, ответы на которые помогут произвести оценку данного параметра:

Б-1. Соответствие правовым подходам в деятельности, недискриминация

1. Обеспечивает ли способ организации проектной деятельности (методы, подходы, критерии конкурсных отборов и т.п.) реализацию основных прав всех субъектов, имеющих отношение к проекту?

2. Соответствует ли создаваемая в проекте инфраструктура принципам недискриминации в отношении людей с особыми потребностями (аспекты создания безбарьерной среды, права меньшинств, возможность использования родного языка и т.п.)?
3. Налажено ли в проекте партнерство с организациями, которые осуществляют мониторинг деятельности в сфере прав человека? Организовано ли предоставление мониторинговых данных таким организациям?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если в проектной документации содержится описание механизмов обеспечения равных прав различных действующих лиц в проекте, гарантирующих отсутствие дискриминации какой-либо из сторон или субъектов. В проектной деятельности запланировано сотрудничество с организациями, работающими с вопросами защиты прав человека, которые выполняют образовательную, консультативную либо мониторинговую функцию в проекте.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится тогда, когда проект не предусматривает никаких шагов по обеспечению равных прав для субъектов, имеющих отношение к проекту, а формулировки и описания в тексте проектного документа не позволяют их идентифицировать. Деятельность не имеет никаких механизмов обеспечения недискриминации в отношении различных социальных групп, в первую очередь людей с ограниченными возможностями. Вопросы реализации прав, а также дискриминации никем не отслеживаются и не присутствуют в проектной логике и описании.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, когда заявитель проекта постарался предусмотреть способы работы с вопросами равноправия и отсутствия дискриминации, однако в описании не прослеживаются конкретные шаги и механизмы решения данного вопроса. В заявке упоминаются некоторые правозащитные организации, но нет описания их роли и ответственности в рамках проектной деятельности.

Б-2. Трансляция актуальных ценностных установок и приоритетов

1. Представлены ли в проектной заявке пути реализации современных социальных и правовых норм и ценностей (демократия, гендерное равенство, борьба с бедностью, устойчивое развитие и т.п.)? Соответствуют ли они ценностным приоритетам программы?
2. Организована ли в рамках проекта реализация ряда актуальных ценностных приоритетов в процессе осуществления деятельности на повседневном уровне (инфраструктура раздельного сбора отходов, принципы энергосбережения, здоровый образ жизни, коммуникативная культура, свобода творчества и т.п.)?
3. Являются ли технические задания и другие документы, регламентирующие привлечение экспертов и персонала проекта соответствующими принципам недискриминации в отношении различных социальных групп (по принципу пола, возраста, национальности, наличия особых потребностей)?

Наибольшее количество баллов (от 17 до 25) присваивается в том случае, если в проектной документации содержится разностороннее описание норм и ценностей, которые продвигаются в рамках проекта наряду с его основной

целью. Проект имеет прямую связь с нормами и ценностями, указанными в долгосрочных международных программах, декларациях и других программных документах (например, «Цели развития тысячелетия» и т.п.). Ценностные ориентиры и установки, актуальные в современном обществе, обеспечены в проекте конкретными реализационными механизмами. Проектная документация предусматривает привлечение человеческих ресурсов с учетом принципов недискриминации, давая равный доступ к проекту представителям различных социальных групп. Логистические условия реализации проекта позволяют учесть интересы людей со специальными потребностями.

Низшая оценка (от 0 до 8) ставится, если в проектной заявке отсутствуют какие-либо ссылки на долгосрочные программные цели либо актуальные ценностные установки, являющиеся принципиальными для современного общества. В проекте никак не описаны механизмы обеспечения равных прав сотрудников из числа представителей различных социальных групп, в том числе уязвимых категорий граждан, представителей меньшинств и т.п.

Промежуточная оценка (от 9 до 16) возможна, когда в описании проекта присутствует указание на актуальные ценностные установки, однако они не обеспечены соответствующими механизмами их практической реализации. Проектная документация, регламентирующая привлечение экспертов и сотрудников проекта, позволяет привлечь к работе в равной степени мужчин и женщин, в том числе и представителей меньшинств и уязвимых категорий граждан, однако этому вопросу не уделяется специального внимания.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 25 баллов Б-2: до 25 баллов
Б-1	Соответствие правовым подходам в деятельности, недискриминация		
Б-2	Трансляция актуальных ценностных установок и приоритетов		
Б	Ценностные ориентиры (Б-1 + Б-2)		

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
VI	Логика и методология проекта (А+Б)		

Использование результатов оценки

Данный раздел посвящен вопросам использования результатов оценки замысла проекта. Несмотря на то, что, как упоминалось ранее, данный раздел книги предназначен в первую очередь для экспертов, обладающих высокой квалификацией и богатым опытом работы с программами и проектами, мы решили коротко обозначить некоторые ключевые аспекты применения инструментария.

Читателя, не нашедшего в данном разделе ответы на собственные вопросы, мы отсылаем к расширенной версии руководства, содержащей описание нескольких прецедентов внедрения системы оценки замысла проектов в организациях.

IMACON как инструмент самооценки

Несмотря на то, что инструментарий IMACON прежде всего разрабатывался как инструмент поддержки принятия внешнего решения о выделении финансирования для проекта, часть наших читателей будет использовать его для предварительной оценки собственных проектов перед их подачей на конкурс.

Самый простой вариант применения инструментария – это использование вопросов, обозначенных в шкалах оценки, как своего рода check-list. Иными словами, менеджер может просто идти по списку вопросов и проверять, обратил ли он при разработке проектного документа должное внимание на

указанные в инструментарии аспекты. Несмотря на то, что этот способ использования IMACON отличается от первоначальной задумки, он, как показала практика, дает хорошие результаты. Многие вопросы, поставленные в системе оценки IMACON, не присутствуют в формате проектных заявок небольших конкурсов в явном виде. Зная о них и обращая свое внимание на проработку соответствующих разделов проектного документа, менеджеры значительно повышают шансы на поддержку своих проектов.

Еще более эффективно будет поручить «прогнать» проект через вопросы инструментария кому-то из экспертов организации. Это может быть коллега, менеджер параллельного проекта или кто-то из партнеров организации, можно для этого обратиться и к внешнему (независимому) консультанту. Поскольку проводимая оценка – внутренняя, то с полученными результатами сразу можно работать – представлять на рабочем совещании и обсуждать с вовлеченными в процесс разработки заявки людьми. При этом важно



построить работу таким образом, чтобы исключить ситуацию, когда разработчики проекта оправдываются или убеждают оценщика, что по тем или иным параметрам балл должен быть выше – ведь изменение решения никак не повлияет на будущий вердикт, вынесенный реальным донором. В этот момент все внимание должно быть направлено на доработку заявки таким образом, чтобы даже беглое ознакомление с ней позволяло увидеть нужные для принятия решения данные. К примеру, если эксперт считает, что система партнерства была недостаточно проработана при составлении проектной заявки, то существует большая вероятность, что представитель донора тем более не сможет ее увидеть – ведь ваш проект он будет просматривать как одну из нескольких десятков, а возможно, и сотен проектных заявок.

IMACON как инструмент принятия решения для донора

Если после ознакомления с инструментарием IMACON вы задумались об использовании его в системе принятия решений о выделении финансирования проектов в рамках конкурсов на предоставление грантов (или в рамках суб-грантинговых схем более крупных проектов), мы хотели бы обратить ваше внимание на несколько практических моментов.

Во-первых, необходимо понять, какое место может занять данный инструмент в процессе принятия решений, какой вариант применения будет являться оптимальным в данном конкретном случае. При разработке IMACON мы исходили из предположения, что экспертная оценка проекта в рамках процедуры отделена от структуры принятия решений. Иными словами, экспертную оценку проектов осуществляют одни эксперты, а решение о финансировании принимают другие. Такая модель работает в большинстве крупных международных агентств по развитию. Мы считаем этот принцип правильным, позволяющим минимизировать воздействие субъективных факторов на принятие решений, сделать процесс более прозрачным, исключить коррупцию и в результате повысить эффективность деятельности в целом и использование ресурсов в частности.

Возможно, что вы по каким-то причинам не можете организовать предварительную независимую экспертизу проектов. В этом случае мы советуем использовать инструмент IMACON в процессе подготовки рекомендаций со стороны менеджеров, осуществляющих отбор заявок. Чтобы сотрудники адаптировались



к работе с инструментом, изначально можно запускать параллельно два процесса – новый, с использованием IMACON, и старый, с уже имеющимися формами подготовки предварительных рекомендаций.

Во-вторых, мы хотели бы обратить внимание на информирование ваших потенциальных заявителей о том, что при оценке проекта будут использоваться критерии инструментария IMACON. По нашему опыту, когда авторы консультировали организации, внедряющие в свою работу компонент субгрантинга и строящие систему оценки и отбора проектов на основе данного инструментария, этот аспект зачастую становился предметом дискуссий. Основным аргумент со стороны менеджеров состоял в том, что наличие информации о процедуре и критериях принятия решений в открытом доступе позволит «подогнать» проект под выставляемые требования, и таким образом заявитель сможет манипулировать мнением комиссии.

Однако мы берем на себя смелость утверждать, что инструментарий IMACON построен так, что даже попытка «подогнать заявку» под его требования вынуждает заявителя многое переосмыслить, повысить качество проектной заявки и деятельности. Иными словами, если заявитель попытается манипулировать мнением комиссии, то он будет вынужден максимально полно проработать все описанные в инструментарии аспекты. В результате на конкурс будет предоставлена гораздо более качественно подготовленная проектная заявка. Проект будет не только результативным, устойчивым и эффективным, но и сможет работать на совместное достижение согласованных целей донора и получателя поддержки, стимулировать организационное развитие заявителя, деятельность будет построена на согласованных ценностных основаниях. Не этого ли добивается донор, организуя конкурс проектных предложений?

Безусловно, остается возможность манипулирования мнением комиссии в том случае, если в проектом документе изложена заведомо ложная информация. Тем не менее, процесс подлога при следовании требованиям IMACON будет довольно трудоемким (придется не просто указать недостоверную информацию в заявке, но и подделать ссылки на экспертизу, обоснования, аналитику, получить фиктивные партнерские соглашения и т.п.), а у донора будет достаточное количество оснований, позволяющих уличить недобросовестного заявителя в процессе мониторинга и оценки реальной деятельности. В итоге мы добиваемся того, чтобы автор проекта, зная критерии оценки, скорее отказался от участия в конкурсе, поскольку риск выявления обмана слишком высок.

В-третьих, мы хотели бы обратить ваше внимание на то, что момент поддержки проекта является только началом процесса сотрудничества донора и грантополучателя. Представители донорских организаций, уже имеющие опыт работы с инструментарием IMACON, однозначно отмечают, что он позволяет дать четкие рекомендации организации относительно процесса реализации проекта таким образом, чтобы в итоге проект стал успешным. Использование параметров инструментария для построения системы мониторинга позволяет организовать управление проектом наиболее эффективным образом. В результате достигаемый эффект можно было бы описать следующим образом: если бы перед авторами и разработчиками проекта стояла задача написания аналогичной проектной заявки после работы по принципам IMACON, то он был бы максимально

близок к идеальному. Дополнение традиционного внешнего мониторинга проекта (мониторинг выполнения мероприятий, контроль бюджета) оценкой хода реализации проекта по критериям IMACON стимулирует в организационном партнере процессы, позволяющие ей развиваться, наращивать и укреплять потенциал, повышать эффективность и результативность деятельности.

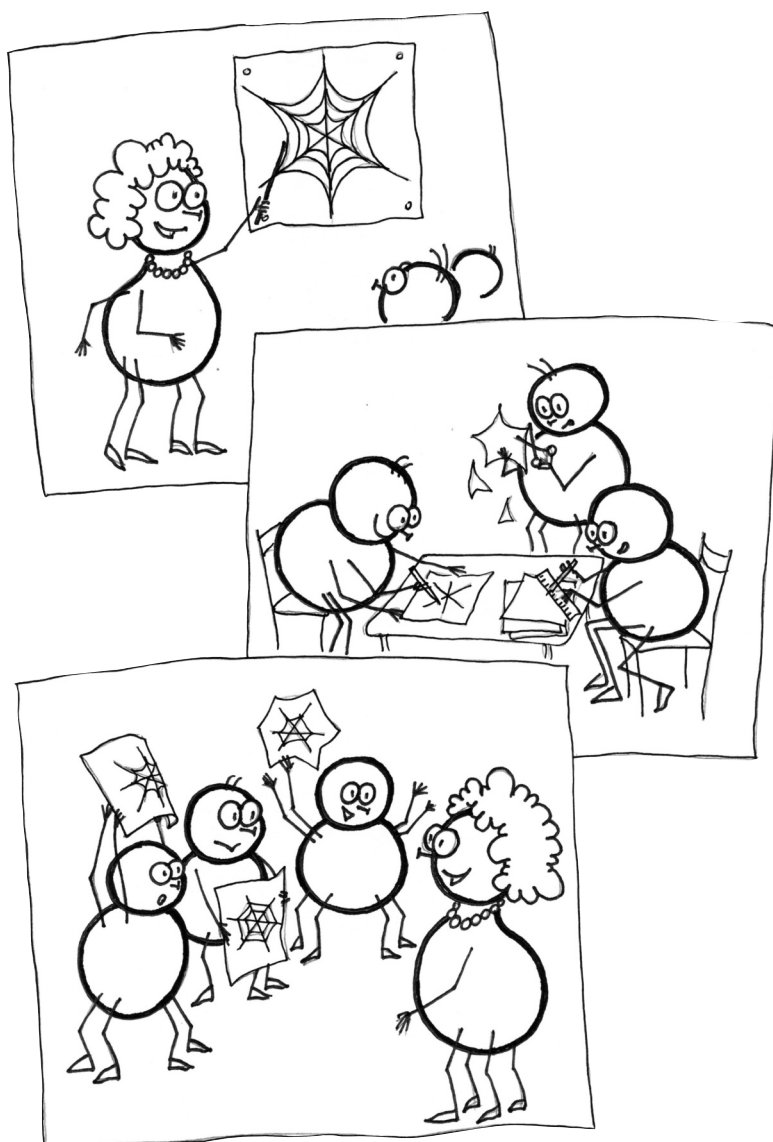
IMACON как инструмент накопления диагностических данных

Для руководителей организации и консультантов, работающих над ее организационным развитием, очень важно понимать, что обсуждение полученных результатов оценки проекта является ценнейшим диагностическим материалом с точки зрения развития организации.

Опытные консультанты знают, что при проведении стратегического планирования организации важнейшим этапом является диагностика организации. Для ее проведения используется ряд инструментов или методов, позволяющих собрать данные, которые позже будут должным образом интерпретированы. Этот процесс является достаточно затратным как по времени, так и с точки зрения расходов на работу консультантов и экспертов.

Как уже упоминалось выше, низкие оценки, выставленные по тем или иным параметрам инструментария IMACON, могут указывать на существование ограничений в системе деятельности организации. При попытке осмысления причин низких оценок проекта по одному или нескольким параметрам или возникновения перекосов в диаграмме участники обсуждения понимают, на каких вопросах организации стоит сконцентрироваться для своего совершенствования, могут увидеть зоны ближайшего развития. Иными словами, данные оценки замысла проектов с использованием IMACON являются альтернативным источником диагностических данных для консультанта по организационному развитию.

Чтобы этот процесс принес максимально эффективный результат, необходимо организовать документирование дискуссий, тогда обсуждение будет полезно не только для поиска вариантов усиления заявки, но и для появления идей для развития организации.



Образовательный эффект IMACON

В дополнение к описанному выше функционалу и аспектам использования IMACON донорскими организациями, особого комментария заслуживает просветительский и даже в некоторой степени образовательный эффект применения данного инструментария. Когда на этапе тестирования авторы проводили опросы представителей доноров и грантополучателей, часто обе стороны отмечали полезность обратной связи со стороны донора, которую обеспечивает IMACON. После оценки заявитель получает четкие и подробные рекомендации о том, как он должен поработать над своим проектом, чтобы его улучшить.

Позже мы использовали инструментарий для оценки замысла проектов в серии конкурсов проектных предложений. На определенном этапе мы заметили, что некоторые заявители подают проектные документы повторно, причем если первые попытки были, откровенно говоря, совершенно непригодны для поддержки, то последующие становились все более и более достойными. Несмотря на то, что тексты и стили описания говорили об однозначно едином авторстве документов, сама по себе идея проекта, его замысел, обоснование были значительно более качественными. Мы уверены, один из ключевых факторов прогресса заявителей – это качественная и подробная обратная связь.

Таким образом, донор, отклоняя заявку, не должен забывать о людях, которые потратили свое время и силы на подготовку проекта, и помнить, что они имеют право на получение полноценного комментария на свою работу, в том числе описания ее недостатков и рекомендаций по усовершенствованию. IMACON – это инструментарий, помогающий донору дать качественную обратную связь одновременно с обеспечением процедуры оценки и отбора заявок.

IMACON как инструмент работы консультанта

Если вы являетесь консультантом, работающим с авторами или разработчиками проектов, то инструментарий IMACON поможет вам наиболее аргументированно и структурированно показать заказчику возможные варианты усиления проектного предложения.

Авторы инструментария, будучи приглашенными разработчиком проекта для предоставления обратной связи по проектной заявке, в большинстве случаев предоставляют организации-заказчику несколько документов. Во-первых, это сам бланк оценки проекта с визуализацией ее результатов. Во-вторых, это результаты подробной оценки проекта (бланк с оценками по шкалам) с копией вопросов из системы оценки и выделением тех аспектов, которые отсутствуют в заявке или недостаточно проработаны. В-третьих, мы отмечаем определенные фрагменты текста заявки и даем к ним предложения или комментарии относительно их изменения, отмечаем, на что стоит обратить внимание. Очевидно, что для последнего действия удобнее использовать инструменты записи исправлений в текстовом редакторе и возможность записи примечаний к определенным фрагментам текста.

Также следует учитывать тот факт, что консультируемая организация может иметь недостаточный потенциал для того, чтобы предоставить ответы

на ряд вопросов, представленных в составе инструментария. Может оказаться, что вопросы или пояснения сформулированы с использованием терминологии, непонятной для сотрудников организации или допускают, с их точки зрения, множественные или просто иные трактовки (например, часто под партнерством понимается обмен информацией или факт предоставления рекомендательного письма, а не совместная деятельность по согласованию и достижению общих целей). Важно, чтобы вы, как консультант, не просто указали на слабые и сильные места заявки, но и помогли организации разобраться в том, чему она должна научиться, чтобы в будущем быть в состоянии более качественно организовывать свою деятельность.

* * *

Пояснения к шкалам и параметрам

Как вы уже наверняка заметили, мы дали краткое пояснение к каждому параметру, без описания деталей и практических примеров. Если инструментарий используется опытным оценщиком, то такие комментарии будут только мешать. Однако начинающим консультантам или заявителям, дорабатывающим проектную заявку, приводимые далее пояснения будут полезны для лучшего понимания. Тем не менее, будет нелишним рассказать более подробно, что мы имеем в виду в отношении каждого из параметров оценки. В пояснениях мы будем отталкиваться от тех вопросов, которые нам чаще всего задавали, а также от типовых ошибок, которые допускают заявители в отношении тех или иных аспектов проекта. Как нам кажется, такой формат должен сделать описание максимально практико-ориентированным.

В комментариях и иллюстрациях мы будем исходить из того, что читатель предварительно ознакомился с описанием шкал, вопросами, на которые предлагается ответить оценщику перед выставлением баллов, а также руководством к выставлению самих оценок.

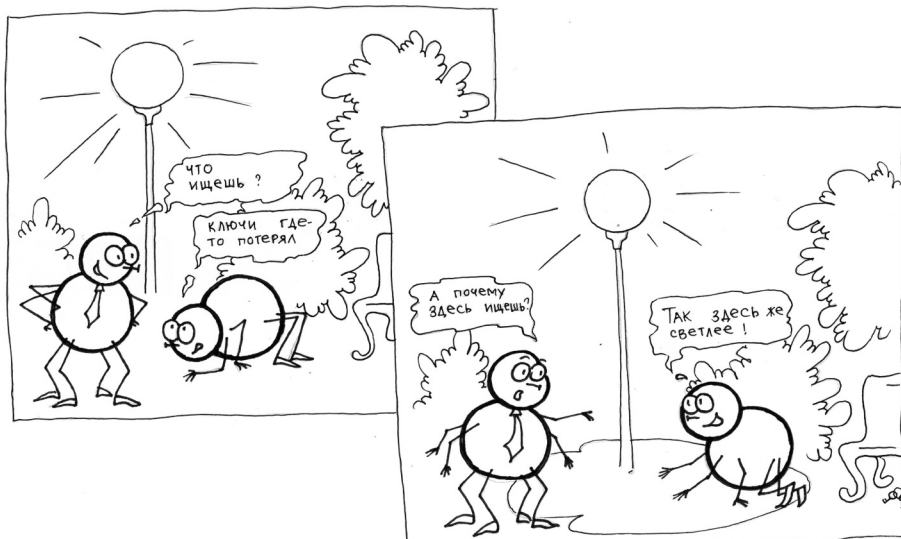
I. Анализ ситуации и субъектов

I.A. Общий контекст и решаемая проблема

Для чего нужен анализ контекста, в котором будет реализовываться проект?

Вероятно, вы знакомы с устойчивым выражением «сферический конь в вакууме», обозначающим некую идеальную концепцию, методологически выверенную, но оторванную от реальной жизни и абсолютно неприменимую на практике. Почему мы вспомнили этот старый анекдот? Потому, что если при организации проектной деятельности мы не будем учитывать контекст, то наши результаты могут оказаться такими же абстрактными, неприменимыми к окружающей действительности – и, в конце концов абсолютно бесполезными.

К счастью, тезис о необходимости анализа внешнего контекста (или, другими словами, внешней среды проекта) во время тренингов и при работе экспертов вызывает, наверное, меньше всего дискуссий. Другой вопрос – как можно оценить ту степень, в которой внешний контекст будет учитываться при реализации проекта? Если





говорить терминами разделов проектной заявки – как оценить качество анализа внешней среды? Единственный способ – это анализ источников, которые легли в основу проделанной работы, и с помощью которых подтверждаются приводимые авторами проекта тезисы. На практике такие источники бывают двух видов: первый – это публичные исследования, аналитика, статистика, а второй – это собственные исследования заявителя.

Если говорить о публичных данных, то их основное достоинство состоит в том, что эксперт может их изучить, проверить подлинность, сравнить приведенные в проекте данные с существующей официальной (и не только) информацией. Так, например, если автор проекта в тексте заявки говорит о том, что около 30% сельского населения в целевом регионе не имеют среднего образования, но при этом не указывает источник – это как минимум свидетельствует о безответственном подходе к использованию данных чужих исследований или неаккуратности при создании заявки, а как максимум – об использовании сомнительного и недостоверного источника, возможно, даже сознательным образом.

Второй тип источников – собственные исследования заявителя проекта. Это могут быть как данные комплексных аналитических исследований, так и информация, полученная в результате мониторинга и оценки реализованных в прошлом (собственных или партнерских) проектов. В таком случае было бы неплохо, чтобы автор подтверждал свои выводы данными независимых исследований или, как минимум, обеспечивал рецензирование публикаций. Безусловно, аналитика, на которую ссылается автор, должна быть либо доступна публично, либо предоставляться эксперту для дополнительной оценки (прилагаться к проектному документу).

Что должно содержаться в разделе проектного документа, посвященном анализу контекста?

Мы уверены, что читатели, по роду деятельности периодически сталкивающиеся с проектными заявками, видели не один проект, содержащий в своей преамбуле слова примерно такого содержания: «после распада СССР ситуация в регионе существенно изменилась» - и далее идет отсылка к данным десяти- или двадцатилетней давности. Описание контекста давно уже потеряло актуальность для описываемой целевой группы – хотя бы потому, что в ней уже произошла смена поколения. Такой «анализ» в большинстве случаев не дает никаких оснований для принятия решений по проекту и не может служить обоснованием для организуемой в рамках проекта деятельности. Таким образом, анализ контекста должен содержать, в первую очередь, актуальные данные, имеющие непосредственное отношение к перечисляемым далее целевым группам и заинтересованным сторонам.

Основным предметом анализа контекста должно быть обоснование наличия ключевых проблем, на решение которых направлена деятельность в рамках проекта, и перечисление гипотез, на основе которых выстроена эта деятельность. И здесь мы переходим ко второму параметру, подлежащему оценке в рамках данной шкалы – решаемой проектом проблеме.

Анализ проблем является ключевой частью процесса разработки проекта. Его подробное описание достаточно объемно, и в этом пособии мы не будем останавливаться на нем. Если вам будет трудно понять, о чем идет речь в нескольких следующих предложениях – необходимо изучить процесс организации анализа проблем в рамках методологии логико-структурного

подхода²⁷. Безусловно, дерево проблем, на решение которых направлен проект, и их причинно-следственные связи невозможно представить в проектном документе в виде диаграммы (обычно это не позволяет сделать формат проектного документа). Но заявитель должен обозначить ключевые проблемы, показать, каким образом они связаны между собой, и авторитетно обосновать существование этих проблем и связей между ними и обозначенными далее заинтересованными сторонами и целевыми группами. Ключевыми являются те проблемы, решение которых отражено в формулировках целей проекта – общая цель, конкретная цель, промежуточные результаты или задачи, а также в допущениях. Именно они определяют основную логику действий, и именно они должны иметь под собой качественное обоснование.

²⁷ Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности, С.В. Готин, В.П. Калоша, Москва, 2007, 2008, 2012, 2013

Таким образом, при чтении проектного документа и последующей оценке параметров данной шкалы оценщик сначала изучает иерархию целей проекта, а затем – описание проблем, решение которых отражено в формулировках целей и допущений. Если логика не нарушена, то изучаются следующие два аспекта – проверка реального существования проблем, того, что они действительно являются ключевыми (сверка с аналитикой и контекстом) и выбора автором проекта наилучшего способа (стратегии) решения проблем (гипотезы и стратегия проекта). Если в описании контекста приводится достаточное обоснование существования проблем и выбора ключевой проблемы, то это признаки, свидетельствующие о достаточной проработке контекста. Система целей более низкой иерархии анализируются через призму результатов и эффектов, которым уделяется внимание в параметре II.A, а обоснованности гипотез и инновационности деятельности посвящен параметр VI.A.

Типовые ошибки для параметров шкалы I.A:

- Слишком общее описание контекста, не дающее обоснования важности выбранных проблем, не показывающее причин такого выбора. Всеобщая бедность, социальная исключенность, изменение климата, отсутствие безбарьерной среды на уровне страны, коррупция – все это общие факторы среды, упоминания которых явно недостаточно, чтобы считать анализ проблем и описание контекста реализации проекта выполненными должным образом.
- Отсутствие ссылок на источники. Очевидно, что в таком случае факты выглядят голословными или слишком общеизвестными.
- Отсутствие преемственности в деятельности организации. Опытные менеджеры знают, что в проектном документе важно описать опыт работы в выбранной области, показать, что вы в ней не новичок и хорошо разбираетесь в теме. Мало показать, что вы знаете, откуда взять аналитику, важно продемонстрировать, что имея опыт реализации проектов в данной области, вы осмысливаете результаты своей работы и используете их для планирования будущей деятельности. В этом контексте особо ценными являются ссылки на результаты оценки предыдущих проектов, данные мониторинга, опубликованные доклады и статьи, подготовленные в рамках проекта и т.п. Безусловно, для этого необходимо, чтобы предыдущие проекты были более-менее успешно завершены, а их итоги обязательно осмыслены и концептуализированы.
- Отсутствие упоминания собственника проблемы. Иными словами, проблема формулируется без упоминания того субъекта, для которого

она и является проблемой. Очевидно, что проблема курения в публичных местах имеет разный смысл, будучи сформулированной от имени курильщиков, некурящих людей, владельца табачного киоска или врача-онколога.

- Иногда проблема формулируется от имени субъекта, который сам не может сформулировать проблему в принципе. Например, проблемы изменения среды обитания животных могут быть сформулированы лишь от имени людей, которые данными вопросами занимаются, но никак ни от имени животных. Также проблемы (недискриминации, интеграции) людей с умственными ограничениями и, соответственно, ограниченной дееспособностью могут быть скорее сформулированы их официальными представителями или организациями, которые занимаются работой с такими людьми.
- Распространенной ошибкой является формулирование проблемы от лица исполнителя проекта с указанием его же в качестве первоочередного благополучателя: таким образом часто запрашивается поддержка на создание, например, сайта организации с обоснованием «потому что у нас сайта нет» или на финансирование каких-либо мероприятий «потому что это хорошо скажется на имидже организации и будет способствовать ее узнаванию среди целевых групп».
- Лишь крупные и хорошо развитые организации могут позволить себе содержать собственные аналитические отделы. Если вы еще не обзавелись собственными экспертами-аналитиками, имеет смысл выстроить партнерские отношения с теми, кто сможет обеспечить вас нужной информацией, а также использовать наработки вашего проекта для проведения будущих исследований, концептуализации результатов и, их интерпретации. Наличие такого партнера с четким определением его роли в проекте является хорошим знаком для оценщика, а упоминание о таком партнерстве чрезвычайно важно для получения высокой оценки по шкале IV.Б – Партнерство.

1.Б. Заинтересованные стороны

Еще один важный аспект, имеющий непосредственное отношение к внешней среде проекта – заинтересованные стороны или стейкхолдеры проекта. Цель работы с этой шкалой – оценка того, насколько качественно заявитель проанализировал спектр заинтересованных сторон и учел их интерес при планировании проектной деятельности. Оценке качества анализа в целом посвящен первый параметр этой шкалы. Одной из ключевых заинтересованных сторон проекта являются целевые группы и благополучатели – как прямые, так и косвенные. Им посвящен второй параметр шкалы.

Обычно формат проектного документа содержит явные указания на необходимость описания целевых групп, и заявитель крайне редко упускает этот момент из вида. Часто в явной форме требуется указать размер целевой группы, ее возрастной, гендерный состав, территориальное расположение и другие характерные особенности.

Большую сложность, как правило, вызывает обоснование, почему была выбрана именно эта целевая группа. Даже если единственный критерий, которым руководствовалась организация – наличие доступа к этой целевой группе, данный фактор необходимо указать, а также продемонстрировать,

что вами был проведен анализ альтернативных вариантов. Если же из анализа следует, что логичным было бы организовать работу с еще одной либо несколькими целевыми группами, но у вас нет такой возможности – разумным решением будет включение в проектную деятельность мероприятий, которые обеспечат доступ к этим целевым группам в будущем.

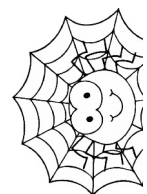
Отдельного анализа и описания требует также такая категория как благополучатели проекта. В проектной заявке должна быть представлена четкая картина того, кто именно воспользуется основными благами проекта – эффектами от его реализации.

К сожалению, в нашей практике достаточно часто встречаются случаи, когда заявители (а иногда и сами доноры) под целевой группой подразумевают благополучателей и не разделяют эти понятия. Различие между данными категориями достаточно простое с точки зрения методологии LFA. Целевой группой называют спектр людей (иногда состоящий из нескольких категорий или групп), на который направлена непосредственная деятельность проекта. Именно они принимают участие в мероприятиях, пользуются продуктами и услугами, производимыми в его рамках. В то же время благополучатели – это те группы людей, жизнь которых меняется к лучшему в результате эффектов, получаемых от реализации проекта, в том числе от работы, проводимой с целевой группой. Красноречивым примером различия между благополучателями и целевыми группами являются проекты по развитию профессиональных компетенций учителей (целевая группа), основная польза от реализации которых принадлежит учащимся и их родителям (благополучатели).

Заинтересованные стороны – более сложная, по сравнению с целевыми группами и благополучателями, категория для описания в проектом документе. Обычно упоминания о заинтересованных сторонах распределены по разным частям документа – это и анализ контекста, и перечень партнеров проекта, и упомянутые выше целевые группы и благополучатели, и субъекты, от которых зависят риски проекта, потенциальные источники со-финансирования проекта и т.п. Если в формате проектного документа не предусмотрен специальный раздел, в котором вы можете явно продемонстрировать организацию работы с внешними субъектами, постарайтесь самостоятельно выделить место для такого описания.

Типовые ошибки, связанные с описанием заинтересованных сторон и целевых групп / благополучателей:

- Явное отсутствие в описании очевидных стейкхолдеров. Например, органы местной власти на соответствующем уровне – всегда будут заинтересованными сторонами, даже если такой параметр как «сотрудничество с органами местной власти» не является критерием проектного конкурса. Практически в любом учебном пособии по написанию заявок вы найдете руководство по анализу и формированию перечней заинтересованных сторон – просто надо аккуратно проработать вопрос по предлагаемому алгоритму.
- Нежелание упоминать заинтересованные стороны, имеющие негативный интерес по отношению к проектной деятельности. Если в разделе «риски» вы приводите ситуации, которые могут негативно повлиять на результаты проекта, но не анализируете соответствующих субъектов – это знак, сигнализирующий о недостаточном качестве проработки заявки.



- Неготовность заинтересованных сторон подтверждать свой интерес конкретными действиями. Простой вопрос, который должен задать оценщик – если у вас так много партнеров, а целевые группы настолько заинтересованы в результатах вашего проекта – почему они не участвуют в нем финансово, пусть даже минимальном размере? Если это невозможно, то по каким причинам? Эти причины могут быть проблемами, которые вы забыли упомянуть при анализе проблем и контекста, а их решение, возможно, выпало из системы деятельности вашего проекта.
- Существуют проекты, в которых заложена идея влияния на одну целевую группу (косвенные благополучатели) через изменения в другой (прямые благополучатели). Иногда связь между этими группами либо не подтверждается аргументами (в лучшем случае), либо представляется сомнительной. В результате после анализа проектной заявки у оценщика (или комиссии) не возникает уверенности, что в результате реализации проекта действительно произойдут изменения в группе косвенных благополучателей. Разберем такой случай: в проекте по профилактике здорового образа жизни может быть заложено влияние на школьников старших классов через позитивный пример поведения их одноклассников. Но утверждение, что отказ нескольких ребят от курения приведет к тому, что курить перестанут все их одноклассники, является весьма сомнительным. Таким образом, если в вашем проекте заложена подобная идея, то необходимо уделить дополнительное внимание тому, чтобы в достаточной степени аргументировать существование связи между целевыми группами. Также необходимо заложить соответствующие механизмы в системе мониторинга для подтверждения эффективности и результативности будущей деятельности.

II. Цели и планируемые изменения

II.A. Цели и результаты

Постановка и формулировка целей – едва ли не самая популярная тема в менеджменте и управлении проектами. Возьмите любое пособие по проектному менеджменту – неважно, для кого оно предназначено, для профессионалов или для «чайников», - и вы обязательно найдете там раздел про поиск, постановку, формулировку целей. Вряд ли мы сможем в формате этой книги добавить что-то новое к уже имеющейся информации, поэтому сфокусируем ваше внимание на наиболее типичных ошибках, допускаемых авторами проектных заявок.

Первый параметр II.A-1 не случайно назван «Связь между уровнями целей». Невозможно оценить цель саму по себе – определить, хорошая она или плохая. Цель важна лишь в определенном контексте – важнейшей составляющей, необходимой для оценки цели и целеполагания в проекте. Действительно, если кто-то говорит «хочу построить дом» – что можно сказать по этому поводу? Для кого предполагается строить дом? Сколько человек будет там жить? Где, когда, какого размера, за какое время планируется возвести дом? Кто будет соседствовать с ним? Все эти, и еще многие другие вопросы важны для понимания образа будущего дома. Не менее важно понять, зачем вообще нужен этот дом, каково его назначение, и спрогнозировать примерный ход процесса. Ответы на все эти

вопросы формируют контекст, создаваемый целями более высокого и более низкого порядка. Именно через оценку причинно-следственных вертикальных связей между ними можно оценить качество замысла проекта.

Второй параметр II.A-2 - «Риски и допущения» – тесно связан с первым. Он позволяет оценить те цели, которые находятся близко к цели проекта, но либо не достигаются (если они при этом и не должны достигаться, они описываются как риски), либо достигаются кем-то другим (описываются как допущения). Иными словами, мы оцениваем не только то, что (зачем, как) собирается делать проект, но и то, что (зачем, как) собираются (или не собираются) делать соседи.

При оценке системы целей проекта, в первую очередь необходимо попытаться выстроить из существующего описания деятельности следующую логическую цепочку:

1. Поступление ресурсов – за счет запрашиваемых ресурсов, за счет собственных средств или средств партнера.
2. Технология производства «продукта / услуги». Безусловно, мы ставим слова «продукт» / «услуга» в кавычки, так как часто продукты проектной деятельности, особенно некоммерческих организаций, нематериальны – образовательный продукт, методика работы с определенной группой людей и т.п. Тем не менее, должно быть понятно, как и какой продукт или услугу производит организация, и каково место проекта в этом производстве (уровень мероприятий или деятельности).
3. Выпуск продукта / услуги, достаточность его количества (соответствие потребностям и размеру целевой группы / благополучателей), качество и обеспечение его контроля (уровень промежуточных результатов или задач проекта).
4. Обеспечение факта потребления продукта / услуги целевыми группами (уровень промежуточных результатов или задач проекта).
5. Вероятность изменения поведения представителей целевых групп / благополучателей после оказанного на них воздействия (уровень цели проекта).
6. Влияние деятельности других субъектов на проект, прогнозирование негативного влияния и использование синергии от партнерства (допущения уровня промежуточных результатов и цели проекта).
7. Влияние изменения поведения целевых групп на ту среду, в которой они существуют. Воздействие на благополучателей, которые не были непосредственными участниками проекта (уровень общей цели проекта).
8. Какие возможны непредсказуемые эффекты (позитивные или негативные) по результатам проекта (допущения уровня общей цели).
9. Возможность самообеспечения этого процесса – можно ли утверждать, что достигнутые эффекты в будущем могут обеспечить ресурсами новый цикл прохождения описанного алгоритма? (устойчивость, эффективность проекта).

Если при анализе этой цепочки становится очевидным, что созданные на одном этапе продукты не используются на других этапах, или изменение поведения людей недостаточно обосновано – оценка проекта будет низкой.

Типичные ошибки и проблемы, связанные с целеполаганием:

- Самая очевидная, но тем не менее очень распространенная ошибка – не связанные между собой цели, или деятельность не обеспечивают достижение цели проекта (набор деятельности не удовлетворяет критериям необходимости и достаточности). Например, цель проекта –



создание безбарьерной среды, предполагаемые в рамках проекта мероприятия – публичные акции о необходимости создания безбарьерной среды, сообщения о проблемных «барьерных» объектах, проведение семинаров и чтение лекций. Очевидно, что эти действия являются необходимыми в актуальном внешнем контексте, однако они однозначно недостаточны для достижения цели проекта. Для создания безбарьерной среды кто-то должен физически построить новую или адаптировать существующую инфраструктуру, а в результате проведения описанных мероприятий эта инфраструктура не сможет возникнуть сама собой.

- Часто цель проекта сформулирована не в виде эффекта от проведения деятельности, а в как очевидный непосредственный результат. Так, бесспорно, люди, прошедшие обучение, скорее всего, получают новые знания. Если будет организована уборка улицы, то на некоторое время она станет чистой. Если грамотно организовать процесс строительства – будет построен дом. Но как изменится жизнь, поведение людей, которые воспользуются созданными проектом благами? Если авторы проекта не могут дать ответ на этот вопрос, донор может потратить ресурсы впустую.
- Также часто требуется дополнительное обоснование существования связи между промежуточными результатами проекта и его целью: текст заявки должен содержать ответ на вопрос «Почему запланированные действия приведут именно к такому результату?». Более подробно мы говорили об этом выше, в разделе об анализе контекста, и еще раз вернемся к этому вопросу при оценке методологии.
- Еще одна ошибка – присутствие нескольких целей в одной формулировке, при этом они могут даже противоречить друг другу. Так, например, в формулировке цели проекта «Социализация социально уязвимых слоев населения через создание благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности и оказание адресной социальной помощи с особым фокусом на проведение start up-школ и прочих мероприятий по стимулированию предпринимательской активности, а также для внедрения правового подхода к организации деятельности и обеспечения равных прав женщин» содержится целый «букет» целей разного порядка, не всегда связанных между собой. В приведенном случае оценить логические связи с задачами деятельности или общей целью (сформулированной зачастую не менее сложно) попросту невозможно, вдобавок практически любой тезис на основе данной формулировки можно как утвердить, так и опровергнуть, в зависимости от того, какую часть предложения выбрать в качестве главной.
- Также ситуация с множеством разрозненных целей может возникнуть в том случае, когда в качестве автора проекта выступает коалиция небольших организаций. Каждая из них имеет свой интерес в проекте, при этом по отдельности они недостаточно развиты для того, чтобы претендовать на получение поддержки. Тогда организации пробуют работать в партнерстве, что само по себе является похвальным и достойным поощрения - но не могут договориться о приоритетном направлении деятельности и должным образом разграничить между собой сферы ответственности. В результате проект оказывается похож на сшитый «белыми нитками» несвязанный набор целей и деятельности.
- При описании рисков заявители зачастую ограничиваются технологическими или инфраструктурными рисками (пожар, стихийные

бедствия, валютные риски и т.п.). Безусловно, этот аспект важен, и оценщику важно понять, как планирует поступать координатор проекта в случае, если такие риски все-таки проявятся. Подобным образом также обосновывают такие бюджетные расходы, как установка и обслуживание сигнализации и/или страхование имущества. Однако с точки зрения описания проектной деятельности гораздо более важны риски, связанные с гарантированным достижением целей проекта. Они, как правило, связаны с тем, что другие организации (стейкхолдеры, которые были описаны ранее) должны либо что-то сделать (допущения), либо чего-то не делать (иначе возникнут деятельностные риски). Например, если волонтеры-экологи устанавливают в лесу кормушки для животных, они могут предполагать, что работники лесничеств будут наполнять их кормом, а сотрудники природоохранной инспекции совместно с правоохранительными органами обеспечат их сохранность. Однако на практике эти субъекты (очевидно, внешние по отношению к проектной деятельности) могут даже не знать о деятельности проекта – особенно, если в проектом документе ничего не говорится о сотрудничестве с этими стейкхолдерами.

- Также низкая оценка по данной шкале будет выставлена в том случае, когда отдельные части проектного документа демонстрируют разную логику деятельности: например, логико-структурная схема проекта описывает одну систему деятельности, из бюджета следует другая, а обоснование и методология показывает, что эффективным является еще какой-то третий вариант. Такая ситуация может возникнуть, если различные части проекта написаны разными людьми, либо в том случае, когда в бюджет попадают только те статьи расходов, на которые запрашивается финансирование, но не фигурируют расходы, составляющие собственный вклад.

II.B. Качество планируемых изменений

Проект, как мы его понимаем в контексте деятельности НПО, является одновременно инструментом и методом проведения изменений. Если проект ничего не меняет, либо вскоре после окончания проекта ситуация возвращается в исходное состояние (краткосрочные изменения), то деятельность в его рамках, скорее всего, не имеет смысла (кроме освоения бюджета, получения средств на административные расходы и зарплату для персонала). В особых случаях такой проект служит коррупционным целям. Именно поэтому оценка планируемых изменений и их качества является важнейшим этапом экспертизы замысла проекта.

На данном этапе мы не оцениваем содержание изменений – это было описано и оценено





в разделе, посвященном целям и общему контексту проекта. Сейчас нам важно понять, насколько планируемые изменения хороши, каково их качество, устойчивы ли они к воздействиям. Поэтому данный параметр включает в себя оценку инновационности, устойчивости и релевантности проекта – характеристик, прямо связанных с качеством, а не с содержанием изменений.

Какой проект является наименее рискованным с точки зрения достижения запланированных результатов? Тот, который был успешно реализован ранее в тех же либо аналогичных условиях – мы можем просто его скопировать. В таком случае степень инновационности (и, соответственно, риска) будет минимальна, поскольку деятельность сводится к реализации уже готового плана. К этой же категории деятельности можно отнести работу по заранее заданному, уже проработанному кем-то алгоритму. Например, существует множество фондов, выделяющих финансирование на проведение молодежных лагерей, строительство детских площадок, издание книг, проведение тренингов, уборку мусора в парковых зонах и тому подобные мероприятия, оформляя каждое событие как проект. На самом деле такая деятельность носит явные черты субподряда и к проектной деятельности имеет очень отдаленное отношение. Такая стандартизированная деятельность может быть частью проекта, но не может являться его основой.

С другой стороны, стремясь сделать проект максимально инновационным, мы существенно повышаем степень риска при достижении результатов. Об этом мы будем говорить ниже, при оценке сбалансированности проекта.

Многообразие аспектов, характеризующих устойчивость проектной деятельности, на практике сводится к ответу на вопрос: как проект обеспечит необратимость изменений? Если мы обучаем людей, то как мы можем гарантировать, что эти знания будут использоваться? Если мы развиваем сообщества – каким образом мы обеспечим то, что после нашего ухода они продолжат и самостоятельно поддержат процессы самоорганизации, планирования совместной работы и решения проблем? Если мы говорим о социальной реабилитации – как мы добьемся того, чтобы реабилитируемые не вернулись к прежнему образу жизни? Также данный аспект включает в себя вопрос ресурсного обеспечения деятельности после окончания проекта.

Релевантность (дословный перевод с английского *relevance* – значимость) – характеристика проекта, показывающая существенность вклада в описываемые изменения. Возможно, описанный автором проекта результат достигается за счет какой-то другой деятельности, а разработчики проекта «только рядом постояли» и стремятся разделить чужие лавры? В худшем случае описываемая проектная деятельность вообще никак не влияет на достижение результатов – они могут быть следствием естественных процессов в обществе, либо процессов, ранее запущенных другим актором.

Однажды авторы на практике встретились с проектом организации, занимающейся продвижением органических методов ведения сельского хозяйства. Руководство проекта очень гордилось своими достижениями, за время работы проекта группе удалось добиться того, что частные фермеры и подсобные хозяйства целой области полностью отказались от использования химических удобрений и пестицидов при выращивании сельскохозяйственных культур. При попытке изучения «передового» опыта



оказалось, что за время реализации проекта местное население настолько обеднело, что просто не смогло позволить себе приобретение удобрений и химических средств защиты растений. В результате жители региона отказались от их использования и стали искать альтернативные методы. Изменения, описанные в проекте, действительно были достигнуты, но проект имел к ним очень отдаленное отношение.

Таким образом, в проектном документе должны содержаться не только свидетельства инновационности применяемых подходов, но также доказательства того, что деятельность предлагаемого проекта приведет к ожидаемым и устойчивым изменениям.

Признаками неудовлетворительного планирования качества изменений в проекте могут быть:

- Недостаточная партнерская сеть: заявитель реализует проект самостоятельно и утверждает, что других субъектов, занимающихся подобными проблемами, нет. Довольно часто ситуация обстоит следующим образом: на самом деле существует довольно влиятельный субъект, занимающийся решением описанных в проектной заявке проблем, а проект пытается (частично или полностью) выдать результаты работы данного субъекта за свои. Парадоксально, но на практике встречаются случаи, когда авторы проекта делают это без злого умысла, искренне веря в то, что достижение результатов – исключительно заслуга проекта.
- Отсутствие у проекта или организации-заявителя четкой, последовательной и проверенной на практике стратегии ведения работы после окончания проекта и обеспечения ее необходимыми ресурсами.
- Отдельно следует обратить внимание на тот факт, что в современных условиях только самые неопытные или наивные доноры (причем это касается как коммерческого, так и некоммерческого сектора) принимают во внимание аргумент «По окончании проекта мы напишем новый проект и получим на него финансирование». Такая схема возможна только в том случае, если вы осуществляете пилотный проект, тестируете инновационный подход – и это явно отражено в проектной заявке. В целом же стратегия продолжения финансирования проектной деятельности за счет нового проекта является неблагоприятной практикой.
- Плохим сигналом для оценщика будет являться тот факт, что тематика проекта очень отдаленно соотносится с целями и стратегией организации. Если последняя осуществляет некую деятельность, не связанную напрямую с ее миссией и целями, и при этом никак не объясняет этот факт – велика вероятность, что по окончании проекта никто не будет заниматься поддержкой достигнутых изменений.
- Важно понимать, что основными носителями изменений являются люди, их поведение и та среда / инфраструктура, в которой они существуют. Если изменения, вызванные проектом, не удастся связать с целевыми группами, их поведением или средой их жизни и деятельности, то скорее всего качество изменений проекта слишком низкое, а сам проект малоэффективен.
- Очевидно, что инновационность и значимость проекта напрямую связаны со сложностью решаемой проектом проблемы. Если анализ проблем сделан некачественно, добиться желаемых изменений будет затруднительно.

- Особо следует отметить проекты, предполагающие создание механизмов доходности / самоокупаемости для покрытия дефицита ресурсов, как фактора устойчивости изменений. Такая стратегия используется при организации различного рода социальных предприятий. Например, «мы заработаем деньги в бизнесе и будем тратить их на реабилитацию наркозависимых, а затем трудоустраивать их на данном социальном предприятии». Эта схема требует отдельной оценки эксперта, обладающего компетенциями для анализа бизнес-плана доходной части проекта. Кроме того, часто такое социальное предприятие является по сути убыточным и эксплуатирует различного рода преференции, связанные с его партнерством с некоммерческим субъектом. При детальном анализе его работа оказывается неустойчивой.

III. Деятельность и ресурсы

III.A. План действий

Вне зависимости от того, насколько хорошо разработана стратегия проекта, выполнен анализ, подобраны партнеры – в любом случае, для достижения поставленных целей необходим план действий, который обеспечит достижение запланированных результатов в срок, в рамках оговоренного бюджета и в соответствии с обозначенными рамочными условиями. Все действия, запланированные в рамках проекта, должны быть должным образом описаны. Качество этого описания и нужно оценить при работе с данным параметром.

Прежде всего, план действий должен быть целостным, каждое действие рассматривается как шаг к достижению некоего промежуточного результата. В перечне действий не должно быть ничего лишнего. Важно представить промежуточные результаты конкретными, реалистичными и достижимыми. Проще всего оценить план действий, используя логико-структурную схему проекта, если она предусмотрена правилами подачи проектной заявки и приведена в ней. Если же ее нет, придется восстанавливать ее на основе информации, приведенной в описательной части проекта.

Вторая часть данного параметра – это обеспеченность планами различного рода. Описанные действия должны быть сопоставлены с расходами (бюджет), сроками (календарный план), планом поступления средств (так называемый «денежный поток» или cash flow). В зависимости от рода проектной деятельности и требований донора также могут требоваться другие виды планов - например, план распределения задач между региональными подразделениями. Каждый из этих планов должен присутствовать в заявке, быть разработанным соответствующим образом. Действия, описанные в проекте, должны полностью соответствовать всем видам планов.

Чаще всего при оценке плана действий мы сталкиваемся со следующими проблемами:

- Нужные планы отсутствуют или слишком укрупнены (например, календарный план представляет собой разбиение проекта на 2-3 этапа).
- Действия, описанные в разных планах, не соответствуют друг другу: например, в бюджете присутствуют статьи расходов на одни виды деятельности, в календарном графике – другие, а в описании логики



деятельности – третьи. Часто такая ситуация возникает в том случае, когда при разработке проекта автор шел от частного к общему. При этом разные планы разрабатывались разными людьми, а после этого объединялись в общий документ, и уже под него «подгонялась» логика проекта. Как вы уже знаете, разработку проекта нужно вести в обратном порядке – от анализа и разработки логической основы к плану деятельности и бюджету.

- Планы содержат технические или содержательные ошибки. Как ни печально это звучит, но в значительной части бюджетов из числа тех, с которыми приходилось сталкиваться авторам, даже в случае довольно крупных проектов - с бюджетом от полумиллиона евро и выше – содержатся технические ошибки. К примеру, одно внесенное изменение в электронной таблице поверх формулы – и сумма «итога» уже не соответствует фактическому объему статей расходов, либо в бюджете присутствуют расходы в разных денежных единицах, валюта бюджета не соответствует требуемой и т.п.
- Планы не согласуются между собой. Например, в соответствии с бюджетом трехлетнего проекта, в первый год расходуются около 60% средств, выделяемых на оплату труда экспертов и сотрудников, но при этом основная нагрузка и объем мероприятий согласно календарному плану приходится на третий год проекта. Часто можно наблюдать несовпадение сроков, приводимых в календарном плане, со сроками планируемых поступлений ресурсов.
- Довольно часто заявитель забывает о собственных вложениях в проект, либо неверно производит оценку собственного вклада.
- В плане или в бюджете встречаются лишние (необоснованные) действия / расходы. Либо, наоборот, запланированные действия невозможно выполнить в рамках заявленного бюджета.

III.Б. Эффективность действий

Довольно часто при коммуникации с зарубежными партнерами и донорами возникает путаница, связанная с тем, что два понятия – effectiveness и efficiency – переводятся на русский язык с помощью одного



Рис. 13. Определение эффективности проекта

слова: эффективность. На сегодняшний день все чаще эти понятия разделяются следующим образом: efficiency = результативность, а effectiveness = эффективность.

Термин effectiveness также может переводиться как «действенность» или «результативность», при этом с нашей точки зрения второй вариант неудачен, поскольку создает неверную семантическую связь с словом «результаты» вместо «эффектов». Первый смысл слова «эффективность» заключается в наличии запланированного эффекта от проектной деятельности. Если мы говорим о стакане воды как о продукте, то в результате ее употребления человеком возникает эффект – утоление жажды. Если одним из продуктов проекта является обучение (получение знаний), то эффектом является изменение поведения человека на основе полученных знаний. При оценке замысла проекта нам важно удостовериться в том, что эффект четко обозначен, его возникновение несомненно, и что он возникает вследствие потребления или использования результатов или продуктов проекта. А поскольку, согласно логике проекта, эффекты от достижения промежуточных результатов в совокупности должны привести к достижению цели, то прежде всего оценщик должен убедиться в том, что цель проекта действительно будет достигнута.

Второй смысл слова «эффективность» - англ. efficiency – заключается в понятиях «производительность» или КПД (коэффициент полезного действия). Под ним понимается соотношение объема результатов или продуктов проекта к затратам ресурсов, которые были на него использованы. Если ранее мы удостоверились, что эффект от проекта обозначен и будет иметь место, теперь необходимо проверить, можно ли получить нужное количество продуктов (и, как следствие, достичь того же эффекта) используя меньшее количество ресурсов (денег, времени, людей и пр.). Работая с этим аспектом, мы предполагаем, что заявителем проекта были проработаны возможные альтернативные варианты действий, а в проектом документе выделено место для их описания. Соответственно, в проектом документе присутствует обоснование того, что именно этот план деятельности обеспечивает наибольшую эффективность в смысле КПД²⁸.

Таким образом, проект может оказаться производительным (обеспечивать высокий КПД при производстве продуктов – «мы проводим самые дешевые тренинги», «быстрее всех издаем книги» и пр.), но абсолютно не действенный (не достигающий нужных эффектов).

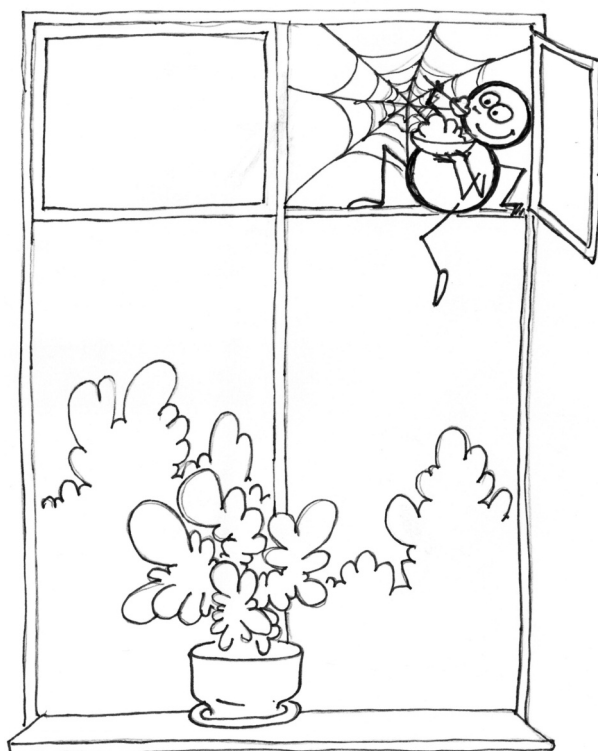
Эффективность в обоих смыслах этого слова, наряду с релевантностью и устойчивостью, является одним из ключевых критериев, используемых в любой системе оценки замысла проектов (см. Рис. 13). Донор начинает оценку проекта, исходя из данных четырех параметров, независимо от используемой им методологии. Поэтому важно обратить внимание на то, чтобы необходимые обоснования и описания обязательно присутствовали в проектом документе.

При оценке эффективности в процессе анализа проектных документов мы чаще всего сталкиваемся со следующими проблемами:

- Смешение понятий «результативность» и «производительность». Если вы разрабатываете проект для иностранного партнера, стоит даже в русском тексте указывать английские термины – так вы гарантированно избежите ошибок при переводе.

²⁸ Разумеется, говоря об эффектах деятельности, не всегда возможно математически точно рассчитать КПД – эффекты, в отличие от продуктов, далеко не всегда поддаются численному измерению, либо такие измерения могут быть слишком дороги. Тем не менее, качественные оценки сделать необходимо.

- Следует помнить, что эффективность в смысле «действенность» связана с эффектами, в то время как эффективность в смысле КПД – с продуктами проекта (см. рисунок выше). Так же часто, как и понятия «effectiveness» и «efficiency», в документации присутствует путаница в описаниях продуктов (outputs) и эффектов (outcomes). В результате оценщику (в лучшем случае) или донору (в худшем) приходится догадываться, как именно был задуман проект. Строго говоря, действенность вообще не связана с ресурсами проекта, а имеет отношение к набору запланированных действий, т.е. к стратегии и логике проекта.
- В проекте отсутствуют количественные показатели, либо они некорректны, что не позволяет провести оценку эффективности (КПД).
- Проект обладает очевидно низким КПД, при этом данный факт никак не комментируется и не обосновывается заявителем.
- Эффекты проекта не связаны с производимым им продуктами, либо данная связь не может быть установлена исходя из описания.
- При оценке эффективности не берутся в расчет внешние факторы (допущения), влияние которых может быть существенным.
- Мероприятия проекта обеспечивают получение результатов, но не создают предпосылок для их потребления или использования. Например, в проекте присутствуют расходы на издание книги, но отсутствуют мероприятия по ее распространению. Таким образом, вызывает сомнение тот факт, что книгу вообще кто-то будет читать, и, тем более, каким-либо образом изменит свое поведение после ее прочтения. Данная проблема особо актуальна для проектов, содержащих серьезные затраты на имущество, инфраструктуру, транспорт и т.п., но не уделяющих должного внимания использованию создаваемой инфраструктуры, анализу интенсивности ее использования.
- Проблема «хождения по граблям» – ситуация, когда проект основан на некоей популярной стратегии, обеспечивающей высокий КПД, но при этом не гарантирующей должных эффектов. При этом заявитель либо умалчивает об этом факте, надеясь, что эксперты-оценщики не знают о нем, либо упоминает о проблеме, но никак не анализирует ее, не предлагает пути решения.





IV. Система менеджмента и партнерство

IV.A. Менеджмент

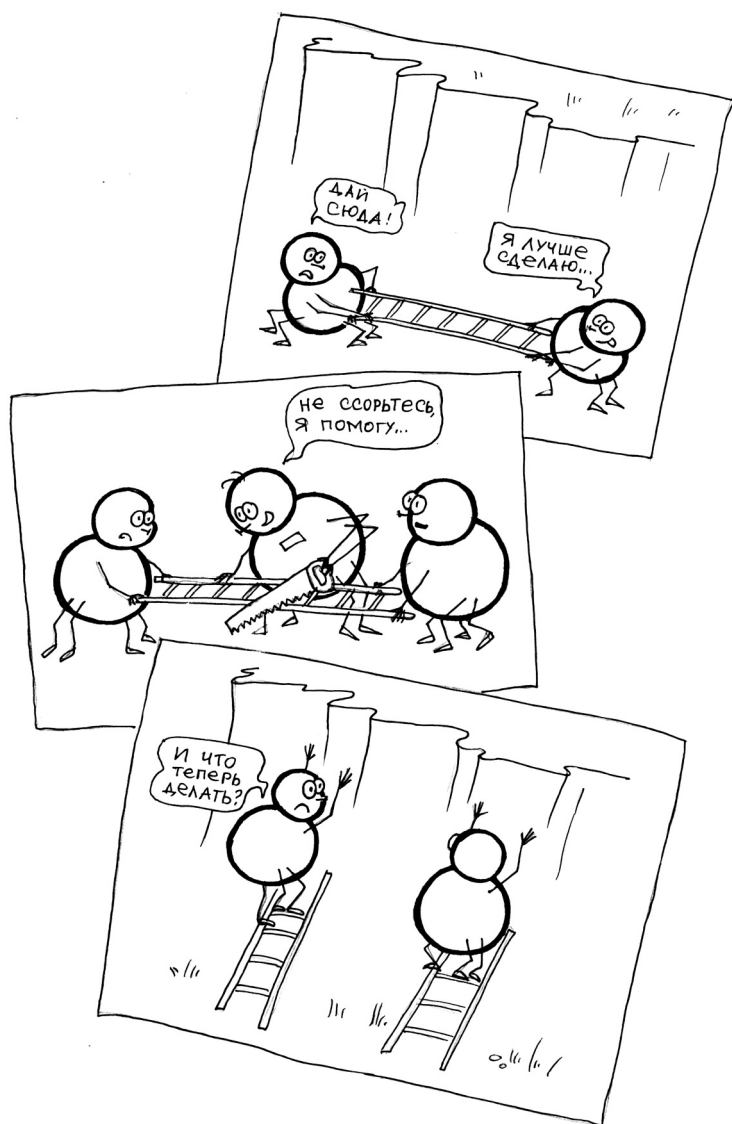
Как бы хорошо ни был подготовлен план, кто-то должен его реализовать. Ответственность за выполнение действий, задач, мероприятий проекта распределяется среди ответственных исполнителей, а за целостностью реализации следит руководитель проекта. Тем не менее, на семинарах и в профессиональной литературе часто звучит тезис «главное – хорошо подготовленный план». Как будто лишь его наличия достаточно, чтобы гарантировать успех проекта.

На самом деле в кругу экспертов, особенно занимающихся планированием крупных проектов с участием субъектов государственного управления и органов власти, все еще идут дискуссии о том, что важнее для успеха проекта – хороший план или хороший менеджер (структура менеджмента). Действительно, если план проработан недостаточно хорошо, опытный и профессиональный менеджер сможет его доработать по ходу реализации проекта. Безусловно, это будет серьезно влиять на координацию деятельности, качество отношений с партнерами, ресурсоемкость проекта. Но ясно одно – хороший менеджер при определенных условиях вполне может «вытянуть» плохо спланированный проект. С другой стороны, хорошо подготовленный проект можно реализовать за счет простого формального следования плану. Даже если за реализацию проекта будет отвечать

начинающий, имеющий малый опыт работы менеджер, плохо разбирающийся в деталях стратегии и проблемном поле, качество проектного документа сможет существенно повлиять на качество реализации действий. Конечно, в идеальной ситуации хорошо иметь отличный проектный документ и компетентную слаженную команду.

В первую очередь на качество управления проектом влияет система принятия решений. В большинстве проектов действия и задачи выполняются разными людьми, и от того, как организована координация их работы с административной и функциональной точек зрения, в значительной степени зависит степень слаженности, согласованности и целенаправленности их деятельности. Задача оценщика – определить, кого будет напоминать команда проекта: персонажей сказки про репку или героев басни про лебедя, рака и щуку?

Основным фактором, влияющим на качество принятия решений, является четкое распределение ответственности между менеджерами. Если все они



принимают решение по всем вопросам сразу – проект «утонет» в бесконечных совещаниях, согласованиях и планерках. При этом исполнители часто будут требовать разъяснений и решения вопросов у менеджеров, не обладающих соответствующими полномочиями, в результате время и ресурсы проекта будут тратиться хаотично и бессистемно.

Второй важный аспект, влияющий на качество системы принятия решения – децентрализация. Важно, чтобы руководитель проекта в целом не тратил время на принятие решений, которые могут быть приняты кем-то другим. Например, задача покупки канцтоваров к семинару должна решаться сотрудником, отвечающим за его проведение, но не руководителем проекта или организации. Если менеджеры хорошо понимают, на каком уровне иерархии проекта или организации решаются те или иные возникающие вопросы, то можно говорить о высоком качестве системы принятия решений.

Второй основной аспект качества системы управления – профессиональная управленческая компетентность членов команды проекта. Умеем ли мы делать то, что должны? Как правило, это умение демонстрируется через опыт реализации проектов схожего масштаба или тематики. Именно поэтому донор обращает внимание на средний годовой бюджет организации – этот показатель говорит о масштабе реализуемых организацией проектов и может служить доказательством того, что с предоставленным на рассмотрение проектом организация также способна справиться. Компетентность команды может подтверждаться резюме вовлеченных в реализацию проекта экспертов и/или подробным описанием технического задания и требований к соискателям, которых планируется привлечь к работе в проекте.

При работе с данным разделом важно разделять тематическую и управленческую компетентность менеджеров. Понятно, что гениальный врач-хирург совсем не обязательно будет идеальным руководителем хирургического отделения клиники. Чрезвычайно компетентный в тематических вопросах (экология, социальные вопросы, экономика, защита прав, региональное развитие) эксперт может продемонстрировать полную некомпетентность в практических вопросах организации, руководства и управления деятельностью.

К счастью, данные аспекты, как правило, подробно описываются в правилах, предъявляемых для разработки и оформления проектных документов. В большинстве случаев от заявителя требуется в том или ином виде доказать профессиональную компетентность команды проекта и системы управления в целом. Как следствие, заявители уделяют их проработке достаточное количество внимания.

В проектах часто встречаются следующие проблемы, связанные с менеджментом:

- Как это ни банально, но частая ошибка заявителя состоит в отсутствии системы управления проектом как таковой. За все мероприятия отвечает руководитель проекта. Иерархия, структура, система отношений не описываются. Отсутствует распределение задач или ответственности.
- Ключевые процессы передаются на субподряд партнерам или коммерческим подрядчикам. В этом случае распределение ответственности может быть обеспечено весьма эффективно. Вопрос в том, какими компетенциями обладает организация сама по себе? Возможно, она лишь выполняет роль посредника?



- Излишняя централизация или, наоборот, излишняя демократичность системы управления. Необходимо понимать и разграничивать вопросы, которые должны решаться в рабочем порядке, и другие, предполагающие коллегиальное обсуждение и согласование. Отсутствие в проекте описания коллегиального органа принятия решений говорит об излишней централизации. С другой стороны, передача функций оперативного управления коллегиальному органу может свидетельствовать об отсутствии персональной ответственности менеджеров за результат проекта.
- Зачастую заявитель проекта демонстрирует вопиющую неграмотность в отношении функций менеджмента и управленческих компетенций (включая уместность используемой терминологии).

IV.Б. Партнерство

Известная поговорка гласит: «Один в поле не воин». Однако когда дело касается планирования бюджета проекта, об этой мудрости часто забывают. Готовность делиться собственными проектными ресурсами и привлечение ресурсов партнеров для реализации своего проекта – показатели зрелости организации и признаки высокой компетентности команды, разработавшей концепцию проекта.

Партнерство – ценный капитал организации. Выстраивание партнерских отношений между организациями – длительный и трудоемкий процесс. Но если организация не занимается выстраиванием партнерских связей в каждом проекте, то ее деятельность не направлена на достижение долгосрочных эффектов.

Качество партнерства характеризуется степенью согласованности действий партнеров. Самый низкий уровень отношений при реализации совместной деятельности – взаимное информирование субъектов о собственных действиях, их содержании и результатах. Часто уже этот уровень коммуникации преподносится как «партнерство», но, конечно, такой вид отношений так называть преждевременно.

Взаимное информирование организаций позволяет оперативно координировать их деятельность, понимать, чем живет и как развивается каждый из партнеров, и, в результате, создает основу выхода на следующий уровень отношений – участие, или вовлечение. Принимая участие в мероприятиях общего проекта, организация может преследовать свои собственные цели и интересы. Разные субъекты, принимающие участие в совместных действиях, договариваются о своих интересах в данном конкретном случае, явно или неявно согласовывают цели относительно конкретного действия и впоследствии самостоятельно используют результаты и продукты совместных действий.

Получив позитивный опыт совместной деятельности, организации могут перейти к совместному достижению целей, важных для всех участников деятельности – этап сотрудничества. В этой ситуации партнеры могут договариваться о том, какие действия выполняются совместно, а какие – порознь. Участники совместной деятельности несут общую ответственность за достижение заранее оговоренной и сформулированной цели.

Высшей степенью организации совместной деятельности является согласование целей организаций и последующее их совместное достижение.



Строго говоря, именно такие отношения имеют право называться полноценным партнерством.

Очевидно, что каждый последующий уровень отношений включает предыдущие. Если мы договорились о настоящем партнерстве, оно будет включать в себя сотрудничество, участие и взаимное информирование.

Считается, что устойчивое партнерство может быть построено только в том случае, если его участники последовательно прошли этапы информирования, участия и сотрудничества. Именно по этой причине в любом проекте важно выстроить систему взаимного информирования с другими субъектами, работающими в той же или смежной области. Хорошо, если в деятельность проекта удастся вовлечь другие организации или группы людей. Проект, который базируется на устойчивом и многолетнем партнерстве нескольких субъектов, при прочих равных условиях, имеет значительно больше шансов на успех.

Если вы разрабатываете проектный документ – будет уместно продемонстрировать вашу компетентность и указать, с кем из партнеров у вас имеются отношения, а также описать, что вы планируете делать для их развития в сторону формирования устойчивого партнерства.

При оценке системы партнерства мы обращаем внимание на два важных признака – реальное распределение ответственности между партнерами и система коммуникации и координации партнеров между собой.

Часто встречающиеся в проектах проблемы, связанные с партнерством:

- Отсутствие партнерства как такового: попытка представить заявителя единственным экспертом и субъектом, работающим с темой проекта, а также в смежных с ней областях.
- Номинальное партнерство: в проект включены «партнеры», но им выделена некоторая формальная роль – например, участие в итоговой конференции или место в «совете», собирающемся один-два раза за весь период реализации проекта. При оценке замысла проекта первое, что должно насторожить эксперта – то, что партнер не получает информацию или не вкладывает в проект ресурсы.
- Особая форма номинального партнерства: попытка выполнить формальные требования программ, объявленных институциональными донорами, такими, как EuropeAID. Во многих программах ЕС присутствует требование наличия европейского партнера. Формальность такого сотрудничества легко выявляется по отсутствию истории отношений между «партнерами», несбалансированному соотношению объемов финансовых средств, расходуемых на территории каждой из стран.
- Еще один критерий номинального партнерства – неучастие в планировании проекта. Отсутствие упоминания мероприятий по совместному планированию и согласованию деятельности в проектном документе – это плохой знак.
- Организация может распределить ответственность за действия проекта между партнерами, но не учесть в системе менеджмента необходимость координации действий партнеров (см. параметр IV.A. Менеджмент).
- Некорректные попытки представления обмена информацией как стратегического партнерства субъектов. непонимание описанных выше отличий между информированием, участием, сотрудничеством и партнерством.

- В проекте должны быть описаны даже самые простые и очевидные методы обмена информацией между партнерами. На сегодняшний день не является проблемой создание закрытой почтовой рассылки и обеспечение с ее помощью оперативной коммуникации. Безусловно, подобная деятельность не должна быть представлена в проекте как некая инновация, но о ней стоит упомянуть, как и о наличии в команде проекта сотрудника, отвечающего за коммуникацию между партнерами.
- В случае, если эксперты, входящие в структуру одного из партнеров, принимают участие в деятельности другого партнера, важно обеспечить коммуникацию и координацию между менеджерами (руководителями) обеих организаций и проекта. Зачем это надо? Формально эксперт остается элементом структуры своей организации и подчиняется своему руководителю в рамках ее работы. Если участие эксперта в деятельности проекта партнера воспринимается этим руководителем как дополнительная или лишняя нагрузка, то велик риск того, что деятельность в рамках данного проекта будет иметь низкий приоритет. В некоторых случаях такая ситуация может спровоцировать конфликт на уровне двух организаций.

V. Мониторинг и оценка

V.A. Система мониторинга и оценки

При реализации любого проекта, даже отлично спланированного и управляемого самым лучшим и компетентным менеджером, возникают непредвиденные обстоятельства. Комплекс мероприятий по мониторингу – это та «лакмусовая бумажка», которая поможет вовремя обнаружить критические ситуации и угрозы для успеха проекта в то время, когда он уже реализуется. Мониторинг деятельности требует внимания и времени менеджера проекта, поэтому связанные с ним мероприятия должны быть заранее спланированы, соответствующие расходы предусмотрены и внесены в бюджет проекта.

Попросту говоря, в проектном документе должно быть описано, кто и каким образом ведет периодическое наблюдение за ходом реализации проекта, какие данные собираются и анализируются, как распознаются критические ситуации или угрозы, какие действия со стороны менеджера ожидаются в том или ином случае. Система мониторинга – это своего рода набор «датчиков», срабатывающих в моменты, когда в проекте что-то работает не так, как ожидалось, и на «пульте управления проектом» загорается соответствующий тревожный сигнал. Если такая система отсутствует либо недостаточно проработана, то проект оказывается чрезвычайно уязвимым перед внешними незапланированными воздействиями, так как любое из них может привести к сбою в системе деятельности. Если сбой не будет вовремя распознан, то их последствия могут существенно повлиять на результативность и эффективность проекта.

Далеко не во всех стандартах проектной документации предусмотрен раздел для описания системы мониторинга проекта. Часто приходится собирать необходимую информацию по всем разделам документа. Например, при анализе структуры управления можно определить, на кого

возложена ответственность за мониторинг. Иногда для этого приходится внимательно изучать перечень функциональных обязанностей всех участников. При работе с разделом, посвященным рискам и допущениям, необходимо обратить внимание на то, чтобы допущения обязательно являлись объектом мониторинга. Наряду с этим должен быть описан механизм, в соответствии с которым можно динамически определять изменение вероятности наступления рисков, а предвестники их возникновения также должны периодически пересматриваться.

Часто встречающиеся проблемы системы мониторинга:

- Ответственность за мониторинг проекта возлагается непосредственно на менеджера/руководителя проекта. На самом деле эту ответственность должен нести тот сотрудник или волонтер, который имеет доступ к необходимой мониторинговой информации, независимо от его места в иерархии.
- Мониторинг не должен сводиться к контролю технических аспектов – финансовых показателей или соблюдению календарного плана. При этом мониторингу результативности, деятельности, контекста проекта должно уделяться достаточное внимание. На практике, такие аспекты часто вообще не контролируются и не являются предметом мониторинга.
- Мониторинг проводится необоснованно часто, или, наоборот, слишком редко. Указанная в проектом документе периодичность мониторинга никак не обоснована.
- Под мониторингом понимается подробное документирование каждого действия. При этом система, которая должна объединять и упорядочивать документооборот, фактически отсутствует. По этой причине собранная масса документов оказывается непригодной для обработки и анализа, использования для принятия управленческих решений, и на практике – совершенно бесполезной.



Оценка проекта – это комплекс мероприятий, чаще всего проводящийся по завершению проекта, и направленный на сбор и анализ данных о ходе его реализации и полученных результатах. Существует широкий спектр разновидностей оценки проектов, в зависимости от тех вопросов, ответы на которые хочет получить субъект, инициировавший оценку. Наиболее часто в роли таких субъектов выступают сам заявитель либо донор, а наиболее популярные вопросы оценки – измерение прямых и косвенных эффектов от реализации проекта.

Оценка – довольно дорогостоящий процесс, особенно если для ее проведения приглашаются независимые эксперты, техническое задание на проведение оценки содержит большое количество вопросов, предъявляются высокие требования к точности проводимых измерений. Поэтому реальная возможность бюджетирования мероприятий по полноценной оценке деятельности доступна лишь для относительно крупных проектов. Тем не менее, даже в малобюджетном формате могут быть предусмотрены простейшие оценочные мероприятия, а в качестве оценщика может выступить не вовлеченный в оцениваемую деятельность специалист организации, который проанализирует документацию и проведет опрос вовлеченных в проект субъектов по заранее согласованной схеме. Если же в организации имеется специально выделенный специалист по оценке, его компетенции обязательно необходимо использовать.

Оценка – этап осмысления того, что уже произошло: насколько проект оказался успешным, все ли основные аспекты были учтены в плане проекта, проявили ли должную активность партнеры и т.п. В процессе оценки и осмысления ее результатов особенно важно понять, почему на самом деле удалось (или не удалось) сделать все то, что было запланировано. Мероприятия, позволяющие провести такое осмысление, рефлексивно отнестись к проделанной работе, организовать учет достижений и неудач в будущей деятельности, должны быть заложены в плане проекта даже в том случае, когда невозможно выделение бюджета на оценку как таковую.

Описанные выше проблемы мониторинга также часто имеют отношение и к оценке проекта.

Основной же специфической проблемой, касающейся именно оценки, является то, что заявители не уделили должного внимания данному вопросу, либо масштаб проекта не соответствует глубине оценочных действий. Совершенно недопустимо игнорирование вопросов оценки в проектах, совокупный бюджет которых превышает 50-100 тысяч евро – планирование упрощенной процедуры оценки для таких проектов вполне доступно. Объем средств, выделяемых на осуществление мониторинга и оценки, не должен превышать 3-5% от общей суммы бюджета проекта.

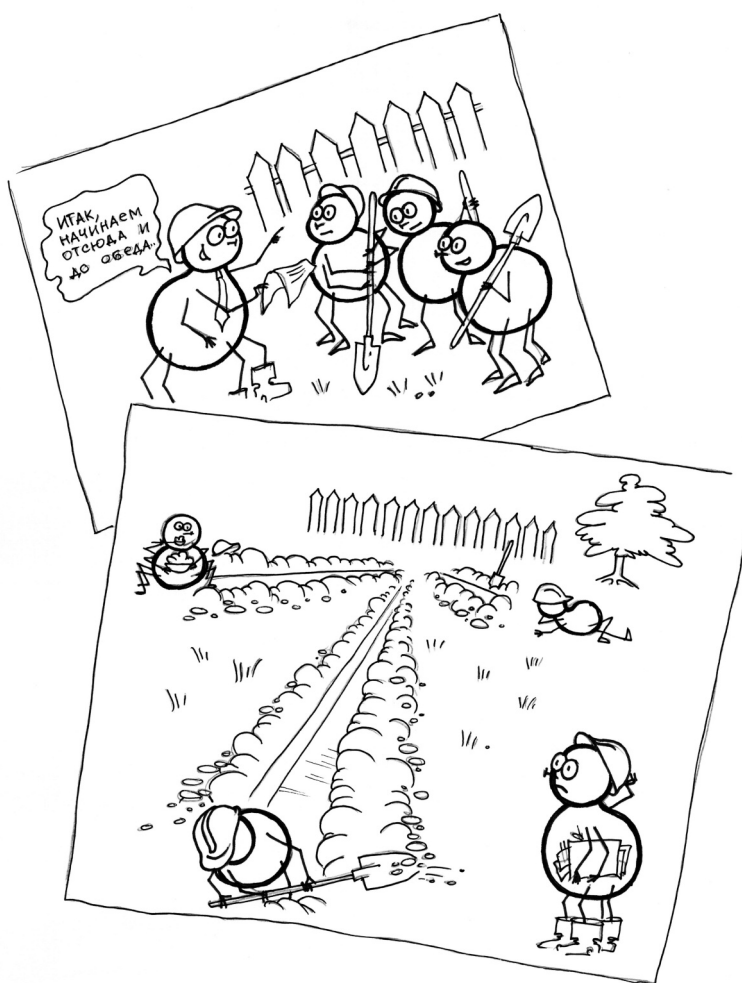
У.Б. Индикаторы и источники проверки

Индикаторы и источники информации, с помощью которых можно их контролировать, являются неотъемлемой частью качественно проработанного проекта. Они обеспечивают

измеримость производимых изменений, помогают определить степень достижения целей и промежуточных результатов. Именно индикаторы позволяют организовать качественный мониторинг и оценку реализации проекта – без них не могут проводиться измерения оценки текущей деятельности, и, как следствие, невозможна окончательная оценка проекта.

В литературе по проектному менеджменту вы можете найти множество описаний того, как надо разрабатывать индикаторы, что такое критерии SMART и т.п. Мы не будем еще раз рассказывать об этом, а остановимся лишь на наиболее часто встречающихся в проектных заявках проблемах, связанных с индикаторами и источниками проверки:

- Индикаторы могут быть вообще непригодными для проведения мониторинга и оценки. Причина – несоответствие критериям SMART, часто сразу нескольким из них.



- Очень часто индикаторы сформулированы как величина, подлежащая измерению – например, «площадь леса, охваченная лесными пожарами». В формулировке или описании отсутствует базовое (исходное) и целевое значение величины, а также временной период, за который она должна измениться таким образом.
- Авторам приходилось сталкиваться с проектными документами, содержащими систему правильно описанных и обоснованных индикаторов, но при проверке оказывалось, что заявленные изменения значения будут происходить и без осуществления проектной деятельности. Причем на изменение значения индикаторов могут влиять как посторонние факторы, так и пересекающиеся с заявленными действия других субъектов или программ.
- Ошибочным является чрезмерное увлечение количественными или качественными индикаторами. И те, и другие должны присутствовать в проектах, но их объем и соотношение должны быть сбалансированы.
- Хорошо сформулированные индикаторы опираются на недостоверные источники данных.
- Деятельность проекта направлена не на достижение целей, а на получения целевых значений индикаторов.

VI. Логика и методология проекта

VI.A. Сбалансированность

Первый параметр из раздела «логика и методология» оценивает степень соблюдения баланса между изначально противоречивыми характеристиками проекта. В описании данного аспекта приводятся основные вопросы, по которым можно определить сбалансированность по ключевым парам – внутренние/внешние факторы, экспериментирование/практика, – а также ряду элементов логической модели проекта, связь между которыми должна обеспечиваться именно с точки зрения достижения разумного баланса.

Попробуем объяснить сказанное выше на примерах.

Первая важная характеристика – баланс между внутренними и внешними факторами. Организация, реализуя проект, работает как с субъектами внешней среды (благополучатели, целевые группы, партнеры, субъекты политики), так и меняется сама (т. е. меняет внутреннюю среду – количество членов, их компетенции, структура организации, знания, технологии). Почему в работе актора должен соблюдаться баланс направленности на внутренние и внешние факторы? Если организация все свои усилия направляет во внешнюю среду – ее члены, сотрудники очень быстро «выгорают». Такая организация гордится результатами своей работы «ради высокой цели», отдачей и самопожертвованием своих сотрудников. Но если интересам ее персонала уделяется мало внимания, де-факто отсутствует система мотивации, не ведется постоянная работа по формированию и/или поддержке организационной культуры, то люди быстро теряют мотивацию, появляется текучка кадров. С другой стороны, если организация очень много внимания уделяет именно интересам своих членов (например, ассоциации тренеров, экспертов в области оценки, бизнес-ассоциации, объединения ветеранов, книголюбов и т.п.), то среди них очень быстро возникают



потребительские настроения. Отсутствие понимания того, каким образом организация меняет мир вокруг себя и делает его лучше, лишает ее внешней цели и превращает в структуру по обслуживанию интересов узкого круга людей. По этой причине направленность любой деятельности должна совмещать в себе интересы внешних и внутренних субъектов – этот баланс является чрезвычайно важным для долгосрочной устойчивости работы организации.

Вторая важная характеристика, обеспечивающая устойчивость проекта – это баланс между экспериментированием, новаторством, инновационной составляющей проекта и практической, прикладной значимостью. Обсуждая оценку качества изменений, мы говорили о том, что проект без инноваций, экспериментального компонента или апробирования не является проектом как таковым и неинтересен внешним субъектам и донорам.

Один из неудачных примеров сочетания экспериментирования и практики – это внедрение уже известных, описанных, апробированных схем работы под видом проектной деятельности.

Другая крайность – это полностью экспериментальный проект. Если заявитель предлагает совершенно новый, никем не изученный и не проверенный подход к решению той или иной социальной проблемы – это очень заманчиво, но в то же время крайне рискованно с точки зрения донора. Как эта ситуация воспринимается стороной, у которой запрашивается поддержка? Поставьте себя на место человека, принимающего решение: «Если они это сделают – мы сможем разделить успех в решении проблемы, которую раньше никто не мог решить! Ну а если у них ничего не выйдет? Как я отчитаюсь за потраченные деньги? Стоит ли рисковать?»

Оба подхода – консервативный и инновационный – имеют свои плюсы и минусы. Поэтому хороший проект должен, с одной стороны, опираться на существующие, проверенные методики, которые могут гарантировать минимальный/оптимальный набор результатов («синица в руке»), а с другой стороны – применять инновационные подходы, экспериментировать (конечно, с соблюдением техники безопасности – как в прямом, так и в переносном смысле), развивать уникальные методы, искать новые пути, а также оценивать их эффективность и сравнивать с уже известными. Если нам будут сопутствовать удача и успех – мы «поймаем журавля в небе», но не стоит забывать о том, что «удача любит тех, кто хорошо подготовился».

Еще одна важная характеристика, основанная на принципе баланса – связи между уровнями целей в логической модели проекта. Любому менеджеру известны основные элементы логической модели проекта – это общая цель (иногда называемая миссией проекта), цель проекта, промежуточные результаты или задачи, в совокупности обеспечивающие достижение цели, мероприятия или действия, гарантирующие каждый из результатов. Баланс связей между уровнями целей – это характеристика близости, интенсивности связи между результатами и целью, между действиями и результатами.

Например, если мы решили описать проект приготовления чая, то его целью может быть «приготовить чай», промежуточными результатами – «добыть заварку», «получить горячую воду», «приобрести соответствующую посуду», «научиться готовить чай правильно». Действия по получению горячей воды могут быть описаны с разной степенью детализации, например: «профильтровать воду», «довести воду до кипения в чайнике», «перелить воду в специальную посуду», «подождать, пока она остынет до нужной

температуры». Общей целью данного проекта может являться «получить удовольствие».

Выше мы продемонстрировали адекватную связь между уровнями целей. С одной стороны, цели не являются переформулированными результатами прямых действий, с другой - связь между тем, что мы делаем и тем, какой результат получим, прослеживается и понятна.

Если цель будет сформулирована в виде «получить стакан, наполненный водой», промежуточный результат - «наполнить водой стакан», а действие будет описано как «наполняем водой стакан» - очевидно, что все три формулировки отличаются чисто лингвистически, но не описывают логику действий. Хотя с точки зрения формальной логики трудно не согласиться с тем, что если «наполнить стакан водой» - мы получим «наполненный водой стакан».

Другая крайность в описании логики – связь между уровнями не прослеживается вовсе. Например, если действие описано как «поход в магазин», результат - «получена горячая вода» и цель - «получить удовольствие», то при попытке увязать все три посыла в единую логику мы можем получить широкий диапазон разнообразных трактовок того, что именно собираются делать авторы проекта. Описанная система целей и деятельности не обеспечивает однозначности понимания логики проекта.

В реальных проектах встречаются аналогичные по сути ошибки. Например, может быть приведена система целей «обучить людей» – «провести образовательный семинар» или «изменить поведение людей» – «распространить буклеты». В первом случае формулировки почти идентичны, во втором – между результатом (изменением поведения) и действием (информированием) слишком большая дистанция.

Отдельно хотелось бы подчеркнуть, что в данном параметре мы анализируем именно баланс, соотношение, а не саму степень инновационности, логичности или качества воздействия на внешнюю среду проекта.

Наиболее частые проблемы, выявляемые при оценке сбалансированности проекта:

- Дисбаланс между инновационностью и консервативностью. Желание быть настолько инновационным, что у оценщика возникают сомнения в реальности осуществления проекта, либо описание широко известной, много раз поддержанной схемы деятельности.
- Противоречия в логике – с одной стороны, в заявке утверждается, что проект чрезвычайно инновационный, а с другой – что данная деятельность многократно реализовывалась заявителем или партнером проекта.
- Отсутствие обоснования того, почему данная инновация приведет к позитивным изменениям.
- Слишком общие формулировки целей в логической основе проекта, не позволяющие отследить и проверить логические связи.
- Попытка (умышленная или нет) выдать традиционную, известную и апробированную методологию работы за авторскую и/или инновационную.

VI.Б. Ценностные ориентиры

Данный параметр является одним из самых сложных для оценки. Сама категория «ценность» не подлежит измерению прямыми методами.



Невозможно непосредственно оценить, насколько организация является христианской, демократичной, социально-ориентированной и т.п. Именно поэтому в большинстве инструментов оценки проектов отсутствует внятное упоминание о ценностных установках. Как правило, в проектных заявках соответствующая информация, относящаяся к организации, также отсутствует. Однако ценности организации в значительной мере определяют ее существование и деятельность, поскольку ценностные установки оказывают существенное влияние на принятие управленческих решений. Тем не менее мы считаем важным обращать внимание на то, как и какие ценности организация транслирует в той среде, в которой она действует.

Так же, как в повседневной жизни мы оцениваем ценностные установки по поведению человека, по тому, как он себя ведет в той или иной ситуации, так и ценностные установки организации определяются тем, какие методы работы и осуществления деятельности она выбирает при прочих равных условиях. Готовы ли мы предпочесть менее эффективный метод работы ради того, чтобы следовать определенным ценностным принципам? Организация, которая решила следовать принципам экологически дружелюбного поведения, будет покупать более дорогую бумагу (произведенную из вторичного сырья), нести дополнительные затраты на организацию мероприятий без использования одноразовой посуды и т.п. Этим действиям нет рационального, экономически оправданного или логичного объяснения, но только через них иногда мы можем заметить, что для организации важны вопросы устойчивого развития, окружающей среды и т.п.

Следует обратить внимание на то, что описанные внешние проявления, являются лишь индикаторами. Мы не можем утверждать, что человек является христианином с точки зрения его ценностей в том случае, если он посещает церковь – но мы точно знаем, что христианин не может ее не посещать. С этим придется смириться, так как у нас (к счастью!) нет способа, позволяющего заглянуть человеку в голову или сердце и методом прямого измерения удостовериться в том, что его ценностные установки соответствуют его поведению.

В инструментарии IMACON мы выделили две ключевые характеристики, которые, по нашему мнению, обязательно подлежат оценке, а именно вопросы недискриминации по тем или иным признакам и аспекты трансляции тех или иных установок. Первый принцип позволяет оценить, в какой мере деятельность проекта учитывает интересы уязвимых слоев населения, уважает права и личное пространство тех людей, которые будут вовлечены в деятельность, затронуты ею, или на которых будет направлено воздействие проекта. Второй принцип позволяет оценить то, насколько мы обращаем внимание в своей деятельности на общепринятые ценности, являемся ли мы примером для других в части их соблюдения.

Типовые ошибки и проблемы, связанные с ценностными ориентирами организации:

- Самая часто встречающаяся проблема – полное отсутствие в проектном документе информации, которая позволила бы понять ценностные основания для осуществляемой деятельности. Не стесняйтесь в обосновании проекта указать причину, по которой для вас важно заниматься решением той или иной проблемы. При анализе методов и подходов к работе обратите внимание на те ценностные установки, которые могут обеспечивать устойчивость изменений в целевых группах.

Старайтесь там, где это уместно, приводить аргументы и обоснования не только из категории формальной логики, экономической целесообразности или прагматики, но и опирающиеся ценностные установки организации, сообщества, страны, региона.

- В проектных документах большинства европейских стран присутствует отдельный раздел, посвященный гендерным вопросам. Некоторые организации также просят указать, как проект будет учитывать особенности жизни людей, живущих с ВИЧ и других уязвимых или маргинализированных групп. Данные разделы являются ни чем иным, как местом, в котором вы можете продемонстрировать конкретные действия, направленные на недискриминацию тех или иных групп (женщин, ЛЖВ и пр.). Часто приходится видеть в таких разделах заявки некую странную статистику, например, «в нашей организации 45% мужчин и 55% женщин». Разумеется, это не то, что от вас хотят получить. Укажите, каким образом вы гарантируете отсутствие дискриминации указанных групп, покажите какие усилия вы предпринимаете для обеспечения их равноправного участия в деятельности, объясните, какие конкретные интересы данных групп вы учитываете.
- Если вы указываете, что определенная ценностная установка для вас важна, проследите за тем, чтобы эта важность была подтверждена соответствующими действиями, планами, бюджетом. Обратите внимание оценщика на то, что вы берете на себя определенные обязательства – например, обеспечение присутствия на проектных мероприятиях людей с ограничениями. Расходы на экологически дружелюбные действия должны быть учтены в бюджете, а сами действия присутствовать в плане мероприятий. Если вы требуете от своих сотрудников владения определенными компетенциями (например, умение организовывать работу с отдельными категориями уязвимых групп людей) – укажите их в техническом задании и требованиях к привлекаемому в рамках проекта соискателю/эксперту/консультанту. Итог всего сказанного выше: покажите, что вы не на словах, а на деле готовы следовать принципам, важным для вас и ваших партнеров.

Отдельно хотелось бы обратить внимание на проекты, которые указывают работу с ценностями как свою прямую цель. Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что заявитель проекта транслирует какую-то ценностную установку как проблему, которая может быть решена (полностью либо частично) в результате предусмотренной проектом деятельности – условно назовем их «миссионерскими» проектами. Оценка таких заявок представляет собой вопрос, достойный отдельного упоминания и обсуждения. Как правило, схема, по которой выстроены «миссионерские» проекты, имеет приблизительно следующую структуру и логику:

1. В разделе, посвященном анализу проблем, декларируется факт: права некоторой группы (женщин, детей, ЛЖВ, людей с ограничениями, студентов, верующих, ЛГБТ, животных и т.д.) не соблюдаются. Иногда в качестве проблемы сформулированы еще более глобальные тезисы – «бездуховность общества», «потеря истинных ценностей», «низкий уровень национального самосознания» и аналогичные по масштабу общие утверждения.
2. Это несоблюдение прав и является главной и единственной проблемой.

3. Аналитика, статистика, примеры, подтверждающие несоблюдение прав, приводятся как обоснование существования проблемы и выбора методов деятельности.
4. План действий, с помощью которого заявитель будет добиваться соблюдения прав целевой группы (см. п.1), представляет собой якобы способ решения проблемы. План, как правило, содержит набор типовых действий – проведение семинаров, лекций, выставок, акций, пикетов и т.д., направленных на широчайшую целевую группу – «активные молодые люди в возрасте от 17 до 35 лет», «население региона» и пр. В целом, систему мероприятий можно охарактеризовать как «информационная кампания в поддержку (или в противодействие) чего-либо».
5. Вариант плана действий – создание общественной приемной (или «горячей линии»), миссия которой состоит в предоставлении людям, чьи права нарушены, какой-либо помощи – психологической, юридической или правовой, практической (материальной) и т.п. При этом обоснованием для создания такой структуры служит не связка «конкретный сегмент целевой группы – наиболее часто испытываемые проблемы (с указанием интенсивности предполагаемых обращений)», а идея охвата как можно большего числа людей, с работой над любыми проблемами, связанными с рассматриваемой тематикой. Индикатором эффективности такой деятельности, как правило, служит «число обращений».

Такие проекты содержат в себе фундаментальную методологическую ошибку. Дело в том, что, как мы уже упоминали ранее, невозможно прививать ценностные, этические установки с помощью прямого действия – а здесь в одном ряду будут стоять и обеспечение правового подхода, и недискриминация, и вопросы религиозности и прозелитизма. Деятельность, в рамках которой предполагается с помощью некоторого воздействия изменить ценностные установки человека или группы людей, иногда – кардинальным образом, будет как минимум крайне низкоэффективной – это заложено в психологии человека. Такое преобразование возможно осуществить лишь с помощью демонстрации норм поведения, основанных на альтернативных ценностных и этических подходах, которые должны применяться в процессах осуществления некоторой тематической деятельности и принятия управленческих решений. Иными словами, чтобы создать проект, необходимо обязательно организовывать деятельность, в рамках которой возникают ситуации, требующие осмысления норм и ценностей, параллельно разъясняя, на чем основывается и из каких принципов исходит данная норма.

Как показывает опыт, полученный авторами при работе с христианскими организациями, во время дискуссий на данную тему часто всплывает цитата из послания апостола Иакова: «Вера без дел мертва» (Иак. 2,17). Эта короткая фраза наиболее кратко и внятно характеризует подход, который должно использовать при решении проблем «миссионерских» проектов: в заявке должна присутствовать тематическая деятельность («дело»), направленная на работу с конкретно определенной целевой группой или ее сегментом, и решающая связанные с ней проблемы. А способы решения этих проблем и организации деятельности должны транслировать важные для заявителя ценности («вера»). Попытка транслировать «веру» без привязки к конкретным «делам» фактически представляет собой разновидность проповеди или миссионерства,



которые не могут быть описаны проектным документом и проектным подходом в принципе.

В проектах, ориентированных на трансляцию ценностей, защиту прав и т.п., разделы, посвященные анализу контекста и определению проблем должны содержать одновременно два вида описания и анализа: деятельностный и ценностный. Альтернативным вариантом является делегирование ценностной или тематической деятельности партнеру, но в этом случае факт делегирования должен быть описан явным образом. Что касается партнерства, то оно в такой ситуации является критичным для успешности проекта, поэтому его условия должны быть оговорены заранее, а текст проектной заявки – содержать ссылки на соответствующие документы или тезисы, оговаривающие условия партнерства. К сожалению, часто авторы встречаются с ситуацией, когда достижение таких критичных партнерских договоренностей описывается как часть проектной деятельности.

Также в проектной заявке должно присутствовать обоснование того, почему именно выбранная деятельность обеспечивает наилучшую трансляцию целевых ценностных установок. К сожалению, в нашей практике большинство «миссионерских» проектов пренебрегало описанием тематического или содержательного наполнения своей деятельности – как в части собственной деятельности, так и через указание деятельности партнеров. Выбор того, какой аспект (тематический или ценностный) проекта является первичным, зависит от приоритетов программы или конкурса, а также от миссии и стратегии заявителя.



В некоторой стране, в активно развивающейся общественной организации жил-был Проект...

Теперь, когда мы разобрались устройством шкал, предлагаем вместе рассмотреть пример – попробовать провести оценку замысла проекта. Чтобы осуществить оценку проектной идеи, нам в первую очередь нужна сама заявка. Мы приводим ее полный текст, для того, чтобы далее можно было разобрать особенности оценки замысла данного проекта. На основе материалов нескольких тренингов и большого опыта подготовки и оценки различных заявок, мы предлагаем вашему вниманию кейс-проект, содержащий в себе фрагменты нескольких реальных проектов, разработанных в разное время и в разных странах, с сохранением авторской стилистики и пояснений. Таким образом, предлагаемый пример, с одной стороны, составлен из реальных элементов, а с другой – целиком представляет собой вымышленную заявку. Обычно в таких случаях говорят: – «Имена главных героев изменены, все совпадения персонажей с реальными людьми, а сюжета – с реальными событиями являются случайными».

Также данная заявка как учебный кейс была апробирована в ходе нескольких тренингов. Она либо разбиралась перед участниками, либо предоставлялась в качестве рабочего примера для оценки в нескольких рабочих группах, после чего результаты сравнивались и анализировались. Поэтому вопросы, оценки, пояснения и комментарии также основываются на мнениях реальных людей – проектных менеджеров различных организаций, а также профессиональных консультантов и экспертов-оценщиков.

Проект «Женская перспектива» Информация о заявителе

Общественное Объединение «Центр сельского развития и фермерских инициатив «Вперед» (далее по тексту - Центр).

Организация зарегистрирована в 1999 году, имеет филиалы в целевых регионах проекта.

Решение в организации принимает Совет, состоящий из людей, которые принимали участие в процессе ее основания. Совет определяет общую политику деятельности, цели, направления развития и приоритеты.

Директор организации отвечает за повседневную деятельность, в том числе осуществляет руководство проектами.

Партнером организации является школа бизнеса [из соседней страны У], юридический статус - фонд. Организация занимается бизнес-образованием Master of Business Administration (MBA), является партнером Лондонской школы менеджмента.

Основные приоритетные направления деятельности Центра: права человека, прежде всего права женщин, сельское развитие, приграничное сотрудничество, развитие возобновляемых источников энергии, образовательные и просветительские проекты, социальное предпринимательство, поддержка фермерских инициатив.

Основные источники финансирования организации – средства грантовой поддержки проектов, взносы членов организации, добровольные пожертвования.

Совокупный бюджет организации за последние три года составил более 900 000 долларов США.

Описание концепции проекта

Рост трудовой миграции и сопутствующие этому социальные и экономические проблемы существенно влияют на уровень развития [страны X]. В последние 20 лет экономические условия и миграционные процессы существенно изменили традиционные патриархальные гендерные роли, высвободив место для более активной позиции женщин. В условиях данной конкретной страны это повлекло за собой феминизацию миграционных потоков. Так, значительная часть трудовых мигрантов, которые работают в сфере услуг Италии и Испании – это женщины из малых городов юго-западного и северо-восточного регионов [страны X]. Они оставляют своих мужей, детей и едут ухаживать за пожилыми людьми, работать на фермах, многие из них рискуют попасть в сферу секс-услуг и стать жертвами торговли людьми. Согласно исследованиям, проведенным [наименование центра], 95% женщин, говоря о причинах выезда за границу, указывали необходимость работы, потребность получения дохода, невозможность трудоустроиться с адекватной заработной платой [в стране X].

Глобальной целью проекта является повышение уровня социально-экономического развития приграничных регионов [страны X] путем поддержки малого предпринимательства среди женщин. Предполагается, что имея возможность трудоустройства в [стране X], они предпочтут остаться со своими семьями и станут агентами экономического развития регионов. Так, при разработке стратегии развития регионов с учетом интересов женского населения будет принята во внимание уникальность региона и его туристический потенциал, а также близость к границе с Европейским Союзом, его рынками сбыта и инновационным потенциалом.

Заинтересованными сторонами данного проекта являются семьи потенциальных мигрантов, органы местной власти, социальные службы, местное самоуправление регионов. Среди целевых групп можно выделить женщин, у которых уже есть свой бизнес, женщин – потенциальных предпринимателей.

Достижение конкретной цели по созданию условий для занятости женщин в выделенных областях предполагается путем выполнения следующих задач:



1. Создание возможности для получения знаний и навыков ведения бизнеса среди женщин из целевых регионов.

Предполагается, что в рамках этого направления будет организовано обучение бизнес-планированию и ведению бизнеса, проведение мастер-классов по развитию бизнес-направлений: «зеленого туризма», выращиванию экопродукции, развитию народных промыслов, созданию изделий ручной работы в каждом регионе.

Результатом данного образовательного компонента станет повышение потенциала и уровня знаний 300 женщин из 3 регионов.

Важным компонентом указанных выше мероприятий станет налаживание связей внутри целевой группы. Так как известно, что далеко не все люди, обладая знаниями по ведению бизнеса, решаются его основать, предполагается, что женщины смогут объединяться в группы (малые предприятия, самозанятость, работа на дому) и работать сообща.

2. Создание эффективной системы поддержки малого бизнеса в трех областях.

В рамках данного направления планируется создать эффективный механизм взаимодействия бизнеса, местной власти и женских общественных организаций с целью стимулирования деловой активности среди женщин. Важной частью данного компонента станет создание стратегических планов развития регионов с учетом интересов малого бизнеса. Результат планируется достичь путем создания рабочих групп, организации круглых столов, а также благодаря созданию бизнес-инкубаторов или центров поддержки женских инициатив на базе общественных организаций или местных органов власти, распространению через них лучших практик и опыта стимулирования бизнес-активности из других регионов страны.

3. Содействие налаживанию международного сотрудничества женщин-предпринимателей с партнерами в приграничных регионах [соседних стран Y, Z, W].

Главным механизмом налаживания международного сотрудничества станет организация обучающих визитов, ярмарки продукции, проведение международного форума малых предпринимателей из приграничных районов. Все эти мероприятия позволят наладить коммуникацию между приграничными регионами, подписать договора и в дальнейшем приведут к качественному партнерству, что повлечет за собой приток инвестиций и рост туристической привлекательности этих регионов.

4. Проведение информационной кампании в поддержку развития женского предпринимательства.

Так как одной из причин небольшого количества женщин-предпринимателей является стигматизация общества, которая влечет за собой отсутствие веры в собственные силы, важным элементом

является проведение информационной кампании, призванной убедить женщин в возможности вести бизнес собственными силами. Для этого планируется организовать встречи участниц проекта с успешными женщинами-предпринимателями, снять фильм с историями успеха, провести конкурс на лучшую маркетинговую стратегию среди участниц тренингов. На протяжении всего проекта планируется освещать работу бизнес-инкубаторами и также деятельность в рамках налаженного сотрудничества местных властей и сообществ. Также запланировано издание буклета для начинающих предпринимателей тиражом 1000 экземпляров.

Данный комплексный подход позволит создать условия для женского предпринимательства на территории нескольких областей [страны X] и в перспективе приведет к повышению уровня экономического развития региона, что в свою очередь послужит дополнительной мотивацией для того, чтобы женщины могли оставаться на родине.

Мониторинг и оценка проекта.

Мониторинг является неотъемлемой частью проекта и будет осуществляться на постоянной основе. Индикаторы, которые будут отслеживаться в процессе мониторинга, указаны в логико-структурной схеме проекта. Данные для мониторинга будут собираться руководителем проекта и анализироваться советом организации. Данный подход обеспечит максимальную эффективность мероприятий по мониторингу и позволит отслеживать возможные сбои в его реализации. Дополнительно мониторинг будет осуществляться финансовым менеджером организации при подписании документов на оплату.

Планируется провести два оценочных мероприятия - среднесрочную оценку реализации проекта (по истечении первого года после начала проектных мероприятий) и финальную оценку (по окончании проектных мероприятий). Для их проведения будет приглашаться команда независимых экспертов - один зарубежный и один местный специалист. Оплата мероприятий по оценке будет производиться из бюджета проекта.

Проект также будет проходить аудит в рамках ежегодного аудита организации.

На каждую закупку товаров или услуг будет проводиться мини-конкурс, в рамках которого предусмотрен запрос минимум 3 коммерческих предложения от потенциальных провайдеров. Таким образом будет обеспечиваться максимальная финансовая эффективность проекта.

Устойчивость проекта

Проект будет устойчивым за счет привлечения к реализации профессиональных экспертов из команды организации-заявителя

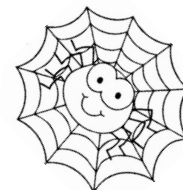
и многочисленных партнеров как на национальном, так и на международном уровне. Местные партнеры будут иметь высокую степень участия в мероприятиях проекта и смогут обеспечить продолжение деятельности, начатой проектом, без дополнительного финансирования со стороны. Публикация материалов по итогам проекта позволит максимально широко распространить успешный опыт реализации данного проекта.

Проект рассчитан на 2 года.

Бюджет

Общий Бюджет: 345 тысяч евро

Запрашиваемое финансирование: 335 тысяч евро



Статья расходов	Сумма в ЕВРО
Оплата экспертов и тренеров, в том числе консультации для начинающих предпринимателей	40 000
Транспортные расходы, суточные, гостиница	25 000
Расходы на организацию учебных и ознакомительных поездок	60 000
Организация и проведение тренингов (включая гонорары)	30 000
Оборудование для офисов – центров поддержки женского предпринимательства в целевых регионах	40 000
Программа мини-грантов для поддержки инновационных форм женского предпринимательства	50 000
Печать литературы, издание пособия, рекламные и информационные материалы (включая допечатную подготовку)	40 000
Проведение двух выставок-ярмарок	30 000
Административные расходы по ведению проекта	30 000
Итого	345 000



Шаг за шагом

После знакомства с текстом проектной заявки у вас сформировалась общая картина того, что и как собирается делать заявитель. Теперь нам нужно оценить каждый из параметров IMACON для данного проекта. Мы будем делать это вместе, поясняя, почему мы поставили ту или иную оценку. Если вы не успели запомнить все параметры и их описания – придется обращаться к развернутым пояснениям шкал (из «Книги в книге»), а также к приведенным в предыдущей главе описаниям и пояснениям.

Начнем со шкалы А. Общий контекст и решаемая проблема. Проблемы в описании проекта сформулированы вполне конкретно и однозначно, в их описании прослеживаются четкие причины и ожидаемые последствия от их разрешения. Большая часть зафиксированных проблем сформулирована с позиции целевой группы / благополучателей проекта. Заявленные проблемы имеют исследовательское обоснование, которое связано с предварительным анализом внешних условий, предпосылок и иных значимых факторов. Однако анализируемый контекст рассматривается недостаточно целостно, он не обеспечивает в полной мере способность заявителя к учету всех возможных обстоятельств, влияющих на успешность реализации проекта. В описании промежуточных результатов проекта контексту уделяется достаточное внимание, однако его описание и обоснование на уровне цели проекта довольно поверхностны.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	Проблема	20	25
А-2	Контекст	14	16
А Общий	контекст и решаемая проблема (А-1 + А-2)	34	41

Б. Заинтересованные стороны.

В проектной документации присутствует описание некоторых субъектов, однако их трудно отнести к какому-либо типу заинтересованных сторон. Их мотивация в реализации предлагаемого проекта описывается лишь в общих чертах или вообще не упоминается. Фактически, отсутствует подробный анализ стэйкхолдеров, подробная классификация и описание сути их заинтересованности (партнеры, противники, сторонники, целевая группа, благополучатели и т.п.).

С другой стороны, в тексте присутствует четкое описание целевых групп, но опять-таки нет четкого указания на их заинтересованность в проекте. Ожидаемые изменения и результаты описаны с точки зрения целевых групп и благополучателей, но не проработаны и не описаны соответствующие механизмы их доступа к результатам проекта.

Суммируем оценки и получаем итоговое значение по параметру I:



Аналогично поступаем в отношении остальных параметров. Мы помним, что кроме самой оценки, необходимой нам для принятия решения о поддержке проекта, для заявителя также важны те комментарии и пояснения, которые дает оценщик, поскольку они позволят авторам доработать проект. Если заявитель получит оценку в предлагаемом в данном разделе книги формате и дополнительно будет иметь на руках электронную или бумажную версию этой книги, то он сможет самостоятельно разобраться в тех аспектах, которые нуждаются в доработке.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 25 баллов А-2: до 25 баллов
Б-1	Спектр заинтересованных сторон	12	16
Б-2	Целевые группы и благополучатели	10	12
Б	Заинтересованные стороны (Б-1 + Б-2)	22	28

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
I.	Анализ ситуации и субъектов (А+Б)	56	69

Параметр II. Цели и планируемые изменения

А. Цели и результаты

В проектной документации описаны и сформулированы общая цель, цель проекта и задачи, а также присутствует логика взаимосвязей между ними. В то же время цель проекта недостаточно подробна и конкретна. Проектный документ также содержит описание основных продуктов и эффектов, получаемых от их потребления целевой группой проекта. Реализация всех уровней целей приводит к получению соответствующих продуктов (услуг) и осуществлению запланированных эффектов и изменений.

При постановке целей и планировании результатов указывается ряд рисков и допущений, однако они сформулированы не вполне корректно. Риски и допущения в основном относятся к потребностям и возможностям целевой группы – это может свидетельствовать о том, что их потребности недостаточно изучены, либо представители целевой группы не привлекались к анализу проблемы и планированию проекта. В то же время риски и допущения, связанные с другими внешними факторами (такими, как, например, намерение или согласие местных властей участвовать в разработке стратегических планов регионов) практически не учтены, отсутствуют сведения о предварительной договоренности с этими субъектами.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	Связь между уровнями целей	15	19
А-2	Риски и допущения	5	7
А	Цели и результаты (А-1 + А-2)	20	26

Б. Качество планируемых изменений

В описании проекта можно найти указания на инновационность проекта, а также на устойчивость достигаемых результатов, однако это описание недостаточно обосновано.

В тексте приведено обоснование социальной важности проекта, а также присутствует прямая связь между проблемами целевой группы и запланированными в проекте результатами.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 25 баллов Б-2: до 25 баллов
Б-1	Инновационность и устойчивость	10	12
Б-2	Релевантность	18	20
Б	Качество планируемых изменений (Б-1 + Б-2)	28	32

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
II.	Цели и планируемые изменения (А+Б)	48	58

Параметр III. Деятельность и ресурсы

А. План действий

Логика проекта разбросана по различным частям проектного документа и, с одной стороны, выглядит достаточно целостно, с другой – перед ее оценкой эксперту необходимо самостоятельно воспроизводить ее. Нет гарантии, что полученный результат будет совпадать с замыслом авторов проекта, что также добавляет неопределенности оценке по шкале «целостность».

Документ достаточно много внимания уделяет деятельности и ресурсам. Однако это тот случай, когда запланированные результаты обеспечены конкретными мероприятиями, однако отсутствуют детальные планы действий (за исключением бюджета, который также носит достаточно общий характер).

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 25 баллов А-2: до 25 баллов
А-1	Целостность	15	20
А-2	Обеспеченность планами разного типа	12	17
А	План действий (А-1 + А-2)	27	37

Б. Эффективность действий

В проектной документации присутствует описание предполагаемых результатов и индикаторов эффективности деятельности, однако приведенные индикаторы сформулированы некорректно (необходимо завершить планирование количественных индикаторов). Индикаторы не соответствуют критериям SMART.

Мероприятия проекта предполагают участие в них представителей целевой группы проекта, в ходе запланированных действий будут произведены



продукты / услуги, соответствующие целям проекта и ожидаемым изменениям.

Бюджет, в целом, достаточно корректен, позволяет понять структуру расходов проекта. С другой стороны, в проекте отсутствует информация, позволяющая оценить эффективность с точки зрения расходования средств.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 25 баллов Б-2: до 25 баллов
Б-1	Эффективность достижения цели	8	12
Б-2	КПД мероприятий проекта	10	15
Б	Эффективность действий (Б-1 + Б-2)	16	24

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
III	Деятельность и ресурсы (А+Б)	45	64

Параметр IV. Система менеджмента и партнерство

А. Менеджмент

В проектом документе совершенно отсутствует описание механизмов принятия решений. Распределение функций между различными типами задействованных в проекте специалистов скорее предполагается «по умолчанию» и лишь угадывается, а не специально продумано и организовано. Отсутствуют указания на создание или наличие общего управляющего и консультативного органа, в который войдут все партнеры.

Возможно, организация-исполнитель действительно располагает теми штатными сотрудниками, экспертами и другими специалистами, которые могут быть привлечены к реализации проекта и обеспечению его эффективного управления. Однако в приведенном в проектной документации описании отсутствуют какие-либо указания на уровень компетентности исполнителя в вопросах организации, руководства, управления, координации действий и информационного сопровождения.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 25 баллов А-2: до 25 баллов
А-1	Механизмы принятия решений	5	7
А-2	Уровень компетенций	5	12
А	Менеджмент (А-1 + А-2)	10	19

Б. Партнерство

В проектной документации отсутствуют конкретные сведения о распределении функций и ответственности между партнерами проекта. Также нет свидетельств того, что представители партнеров вообще каким-либо образом участвуют в работе общего управляющего органа проекта. Не

говорится о том, как именно партнеры участвуют в проекте и что вносят в его работу.

В проекте не описана система коммуникации между партнерами, а также не определены какие-либо лица или структуры, отвечающие за организацию рабочей коммуникации между ними.

По косвенным признакам в тексте проекта можно предположить, что у партнеров имеется отдельная роль. Но это лишь предположения, позволяющие незначительно увеличить оценки по шкале разделения функций в большую сторону с учетом неопределенности.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 30 баллов Б-2: до 20 баллов
Б-1	Разделение функций и ответственности	5	10
Б-2	Система коммуникации	3	7
Б	Эффективность действий (Б-1 + Б-2)	8	17

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
IV	Система менеджмента и партнерство (А+Б)	18	36

Параметр V. Мониторинг и оценка

А. Система мониторинга и оценки

В проекте присутствует описание системы мониторинга и оценки. При некотором дополнительном уточнении можно определить (предположить) стороны, ответственные за выполнение этих функций. В то же время отсутствие четко определенных индикаторов делает мониторинг и оценку затруднительными. Не определены отдельные индикаторы мониторинга. Само же описание вопросов мониторинга и оценки приведено с помощью достаточно общих фраз.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	План мониторинга и оценки	15	22
А-2	Исполнители	8	13
А	Система мониторинга и оценки (А-1 + А-2)	23	35

Б. Индикаторы и источники проверки

В проекте имеется описание критериев и индикаторов, однако в совокупности они не формируют необходимую и достаточную базу для оценки процесса и результатов реализации проекта. Описанные критерии и индикаторы лишь частично соответствуют параметрам SMART и QQTPP.



В описании проекта не содержится данных об источниках информации для проверки показателей мониторинга и оценки. Их можно предположить или угадать исходя из общего описания проекта, что в некоторой степени спасает данные параметры от нулевых оценок.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 30 баллов Б-2: до 20 баллов
Б-1	Наличие и качество показателей	10	15
Б-2	Объективность источников данных	5	8
Б	Индикаторы и источники проверки (Б-1 + Б-2)	15	23

	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
V	Система мониторинга и оценки (А+Б)	38	58

Параметр VI. Логика и методология проекта

А. Сбалансированность

Обоснование деятельности представляется довольно подробным. Есть указания на то, что направления для деятельности проекта выбраны на основе анализа результатов исследования потребностей целевой группы. Экспериментальная составляющая присутствует в проекте наравне с элементами регулярно повторяемой деятельности в процессном режиме.

В описании проекта присутствуют логические связи между отдельными аспектами, прослеживается логика причинно-следственных связей в рамках всей цепочки от решаемой проблемы к желаемым эффектам и изменениям. Основные компоненты проекта в его описании присутствуют, но ряд аспектов описан поверхностно и не дает полноты картины. Описанные в проекте действия (промежуточные результаты) обеспечены индикаторами успешности их достижения, но индикаторы нуждаются в доработке.

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка А-1: до 30 баллов А-2: до 20 баллов
А-1	Баланс между внешними и внутренними факторами, между экспериментом и практикой	20	24
А-2	Логичность и целостность проекта	10	16
А	Сбалансированность (А-1 + А-2)	30	40

Б. Ценностные ориентиры

	Итоговая оценка	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка Б-1: до 25 баллов Б-2: до 25 баллов
Б-1	Соответствие правовым подходам в деятельности, недискриминация	15	18
Б-2	Трансляция актуальных ценностных установок и приоритетов	10	16
Б	Ценностные ориентиры (Б-1 + Б-2)	25	34

Несмотря на то, что проект сам по себе позиционируется как ценностно-ориентированный, описанию этих ценностных установок в проектной документации не уделяется должного внимания. В заявке упоминается о направленности на борьбу со стигматизацией и дискриминацией женщин, представлены общие пути реализации современных социальных и правовых норм и ценностей (в частности, борьба с бедностью, гендерное равенство, стратегическое планирование развития регионов с привлечением заинтересованных сторон). Вместе с тем, авторами не уделяется внимания подробному описанию того, как эти нормы будут воплощаться в жизнь и транслироваться в ходе реализации проекта. Недостаточно принимается во внимание аспект трансляции ценностных установок, которые могли бы быть (и, вероятно, являются) частью проекта. Идеи органического сельского хозяйства упоминаются, но не описываются как часть экологически-дружественного подхода, транслируемого проектом.

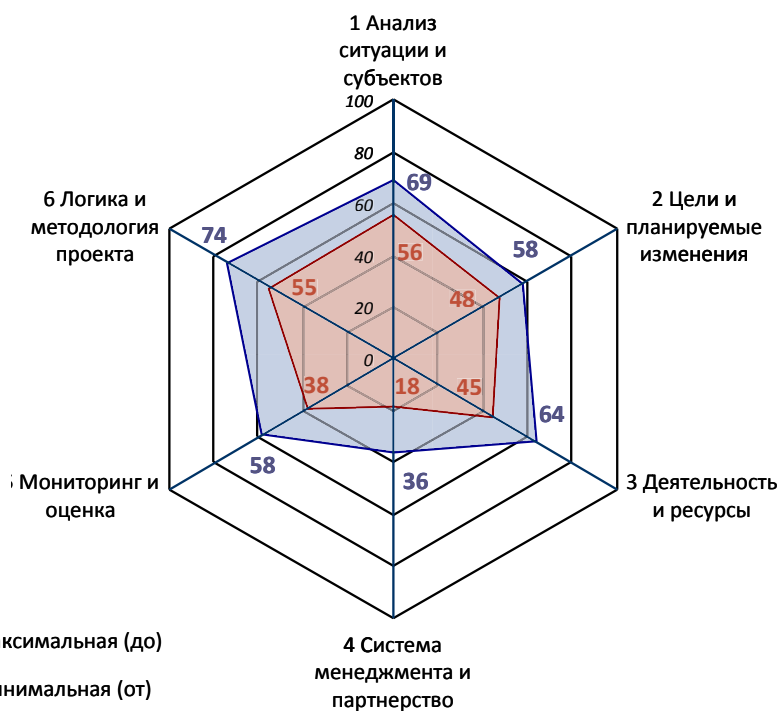
	Итоговая оценка по параметру	Минимальная оценка от 0 баллов	Максимальная оценка до 100 баллов
VI	Логика и методология проекта (А+Б)	55	74

Результат оценки и рекомендации

Подведем итог. В таблице ниже представлены просуммированные итоговые оценки:

Параметр	Суммарная оценка минимальная (от)	Суммарная оценка максимальная (до)
Анализ ситуации и субъектов	56	69
Цели и планируемые изменения	48	58
Деятельность и ресурсы	45	64
Система менеджмента и партнерство	18	36
Мониторинг и оценка	38	58
Логика и методология проекта	55	74

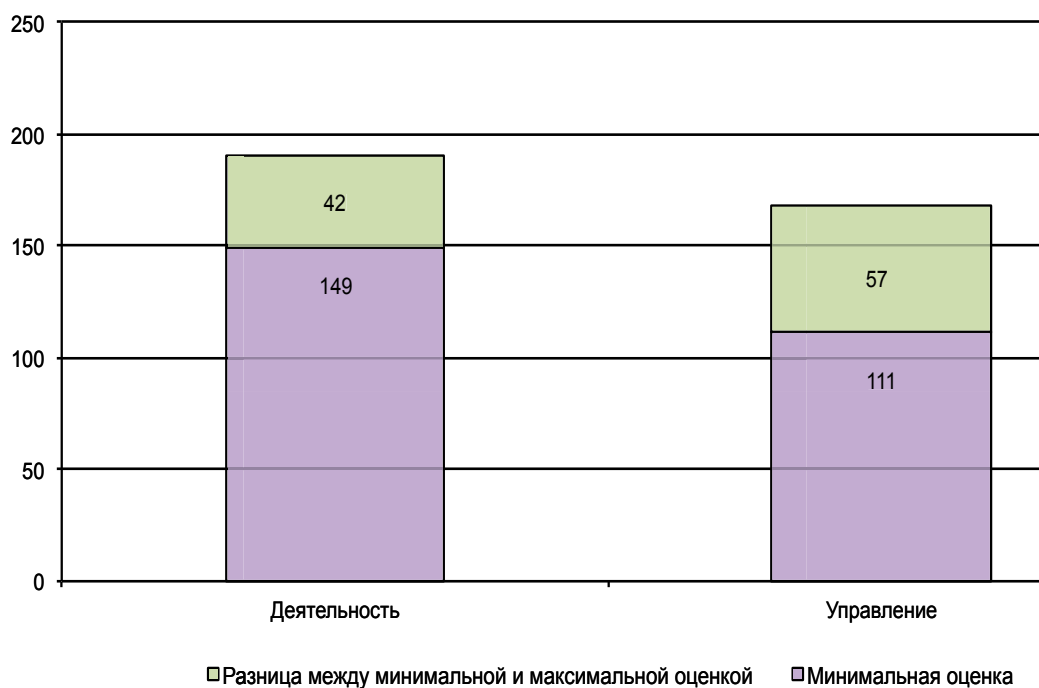
Итоговые данные в виде диаграммы IMACON:



Шкала деятельность-управление:

	Параметр	Минимальная оценка	Максимальная оценка	Разница между минимальной и максимальной оценкой
1	Деятельность	149	191	42
2	Управление	111	168	57

Диаграмма деятельность-управление:





Какие выводы можно сделать по полученным диаграммам?

Прежде всего, заметен некоторый перекокс проекта в сторону описания деятельности против описания системы управления. Практически это означает, что авторы проекта фокусируются на том, что хотят сделать, но уделяют меньше внимания тому, как они смогут организовать и управлять этой деятельностью.

Круговая диаграмма IMACON выглядит довольно гармоничной. Степень неопределенности оценок также довольно равномерна по шкалам. Но оценка по всем параметрам находится в районе 50 баллов из 100. Заявитель в целом компетентен, целостно видит картину проекта (с учетом приведенных замечаний). Чаще всего гармоничность диаграммы одновременно с невысокими оценками говорит о недостаточной глубине проработки проекта и поверхностности изложения концепции. Обратите внимание на то, что практически по всем параметрам заявка требует усиления – конкретизации, аргументации, ссылок на источники, четких указаний конкретных связей в логике и т.п. Вероятно, заявка писалась на скорую руку, и на сбор необходимых данных в части конкретики просто не хватило времени.

Существенный пробел имеется только по параметру партнерства – на этот аспект следует обратить особое внимание не только при подготовке заявки, но и всерьез проанализировать стратегию выстраивания партнёрских связей организации–заявителя. Параметры Цели/планируемые изменения и Мониторинг / оценка также выбиваются из общих границ диаграммы, прежде всего из-за недостаточной проработки индикаторов проекта и, в целом, вопросов измеримости его результатов. Это второй важный аспект, требующий доработки.

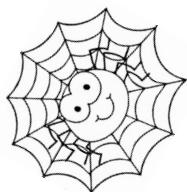
Сильной стороной проекта является то, что эксперт может идентифицировать логическую модель концепции и проектную логику. В целом, логика и методология проекта являются его сильными сторонами. Данный параметр получил наиболее высокие оценки.

Таким образом, если говорить об эксперте в заключении, представленный проект может быть поддержан с учетом приведенных выше замечаний и некоторой доработки. Также следует обратить особое внимание на приведенные выводы при планировании внешнего мониторинга и оценки проекта.

Заключение

Давайте подведем итоги. В данной книге мы рассмотрели вопрос оценки замысла проекта с разных сторон и точек зрения, с учетом различных позиций и ролей – от руководителя организации и менеджера проекта до конечного благополучателя. Мы постарались увидеть, как использование системы оценки замысла проекта стимулирует организационное развитие, позволяет совершенствовать деятельность и повышать конкурентоспособность проектных предложений на «фандрайзинговом рынке». Мы предложили инструментарий, позволяющий проводить оценку замысла проектов, который можно использовать как для оценки собственных проектов, так и для принятия решения по проектным заявкам ваших партнеров или заявителей.

Несмотря на то, что мы рекомендуем изучать и использовать принципы оценки замысла проектов даже начинающим проектным менеджерам, при написании этой книги мы в первую очередь ориентировались на тех специалистов, которые решили заниматься управлением проектов и программ всерьез и надолго. Содержание книги затрагивает ряд достаточно сложных тем, и если вы дошли до заключения, и у вас не осталось никаких вопросов – это скорее проблема, чем предмет для радости. Дело в том, что многие организации тратят годы на то, чтобы выстроить партнерские связи или разобраться в определении тех ценностей, на которые будет делаться упор в их работе. Мы же рассматриваем инструментарий IMACON как своего рода «навигационный прибор», «компас», который позволяет определить направление ближайшего развития – как проектного, так и организационного. Если «компас» перестал показывать направление – это не означает, что вы достигли цели. Вероятно, ему мешают помехи, какое-то внешнее воздействие. Подумайте, как его устранить – и двигайтесь вперед.



Прежде всего, мы надеемся, что данная книга займет достойное место на рабочем столе проектных менеджеров вашей организации, а внедрение инструментария IMACON повысит качество вашей проектной работы. Более того, мы в определенной степени гордимся тем, что ваша организация в процессе достижения своих целей и следования своей миссии сможет сделать окружающий мир лучше. Это означает, что мы – пусть и в небольшой степени – причастны к тем важным делам, которые вам удастся свершить с помощью своих проектов, качество которых станет выше благодаря нашей разработке. И, конечно, мы будем очень рады помочь, если в процессе внедрения системы оценки замысла проекта и инструментария IMACON у вас возникнут вопросы, пожелания или предложения к авторам этой книги. С нами всегда можно связаться через наш веб-сайт <http://www.imacon.org>.

Скорее всего, среди читателей книги окажутся не только практикующие менеджеры, но также и консультанты, тренеры, исследователи. Мы будем рады, если использование наших разработок позволит усовершенствовать вашу консультационную практику. Более того, мы заинтересованы

в сотрудничестве по анализу накопленных вами данных полученных в результате оценки замысла портфеля проектов, исследованиям и оценкам эффективности использования инструментария в разных ситуациях, различных тематических областях или секторах. Кто знает, возможно, версия IMACON 2.0 – обновленная и усовершенствованная – будет опубликована с вашим участием или даже соавторством! В любом случае, принцип получения и учета обратной связи является основой для совершенствования любой деятельности, и мы искренне заинтересованы в ваших отзывах, высказанных в любой форме.

Сергей Готин
sergei@imacon.org

Владислав Величко
v.vialichka@imacon.org

Литература

1. Earl S., Carden F., Smutylo T. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs / Ottawa: International Development Research Centre, 2001
2. EuropeAid Project Cycle Management Guidelines / http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm
3. Ex ante evaluation. A practical guide for preparing proposals for expenditure programmes / European Commission, 2001.
4. Kompassen: Modell för deltagande organisationsanalys / Stockholm: SMR/UBV,, 2002
5. Non-State Actors and Local Authorities in Development (NSA&LA) 2011-2012: Actions in partner countries – Belarus. Guidelines for grant applicants / European Commission, 2012 - EuropeAid/132809/L/ACT/BY.
6. Standards for Evaluation in the UN System /UNEG, 2005.
7. Todd Petra E., Kenneth Wolppin I. Ex Ante Evaluation of Social Programs / University of Pennsylvania, 2005.
8. Winai P. The Octagon: A tool for the assessment of strengths and weaknesses in NGOs / Stockholm: Sida, 2002.
9. Бергфелдт С. и др. Развитие организации: на пути к изменениям / пер. с швед. - Стокгольм: Форум Сюд, 2008.
10. Блу Ричард, Н. Заявка на грант: Точка зрения эксперта по оценке / пер. с англ – <http://portal.yanao.ru/67/1/105/>
11. Готин С.В., Калоша В.П. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / Москва : «Вариант», 2007.
12. Дизайн проекта. Конспект лекций / Москва : МГГУ им. М.В. Шолохова.
13. Йелм, Г. Пособие по организационному развитию. Практическое руководство по содействию развитию некоммерческих организаций / пер. с англ. – Минск: Представительство ООН в РБ, 2003.
14. Ким В.С. Тестирование учебных достижений. – Уссурийск: Изд-во УГПИ, 2007.
15. Орлов А.И. Основы теории принятия решений. Учебное пособие. / М., 2002.
16. Оценка программ: методология и практика / под ред. Кузьмин А. И., О'Салливан Р. и Кошеле Н. А. - Москва : «Престо-РК», 2009.
17. Оценка: предварительная оценка (ex-ante) и оценка результатов (ex-post). Материалы конференции / – Душанбе, 2010.
18. Руководство по оценке проектных предложений / Тасис, Европейская комиссия. – Москва , 2005.

Данное издание посвящено описанию методологии IMACON, разработанной авторами для системной оценки замысла проектов, реализуемых, прежде всего, неправительственными организациями.

Методология IMACON позволяет осуществить комплексную оценку проектного предложения, указать на узкие места концепции проекта и дать конкретные рекомендации по совершенствованию заявки еще до выделения финансирования. Она также дает возможность предвидеть угрозы, существующие для успешной реализации проекта, и предлагает инструмент визуального сравнения проектных предложений в процессе принятия решений об их поддержке.

Данное пособие может быть использовано руководителями организаций и менеджерами проектов в процессе разработки конкурентоспособных проектных заявок с высокой степенью устойчивости результатов к влияниям внешнего окружения.

Представленные в книге материалы также помогут субъектам гражданского общества Беларуси найти собственный эффективный путь организационного развития.

Предлагаемый инструментарий IMACON будет представлять интерес для белорусских организаций, зарубежных партнеров и международных донорских структур, регулярно сталкивающихся с потребностью проведения конкурсов грантов и выбора лучших проектных предложений для поддержки.



**Готин Сергей
Валерьевич**

Консультант IMACON
www.gotin.org

Консультант, тренер, эксперт в области оценки проектов и программ.

Специализация: Планирование, мониторинг и оценка проектов и программ, организационное развитие и стратегическое планирование. Методологии оценки замысла проектов.

Базовое образование: физик-лазерщик, педагог (физический факультет Белорусского государственного университета).
Дополнительное образование: управление проектами и программами, организационное развитие, оценка проектов и программ.

Одинаково успешно консультирует государственные, международные, общественные, социальные, церковные организации, коммерческие компании. Является экспертом ряда региональных проектов технической помощи в странах Восточной Европы. Оказывает услуги по организации и проведению тренинговых программ.

Имеет более чем 15 лет опыта консультационной деятельности на территории стран Восточной Европы, более чем 10 лет тренерской практики. За время консалтинговой практики провел экспертизу или оценку более чем 1000 проектов с совокупным бюджетом более 30 миллионов USD, обучал и консультировал свыше 500 руководителей проектов, разработал стратегии развития более 30 организаций.

Автор ряда публикаций по оценке замысла проектов, организационному развитию, методологиям планирования проектов и программ. Член ряда международных профессиональных ассоциаций в области оценки проектов и программ и консалтинга.



**Величко Владислав
Владимирович**

Консультант IMACON
www.eurobelarus.info

Консультант, тренер, эксперт в области организационного развития и менеджмента в некоммерческом секторе.

Специализация: управление изменениями в организации, проектный менеджмент, мониторинг и оценка проектов и программ, международное сотрудничество, образование взрослых.

Базовое образование: историк, педагог, лингвист (исторический факультет Белорусского государственного педагогического университета).

Влад Величко имеет более чем семнадцатилетний опыт работы в секторе неправительственных организаций Беларуси. С 2002 г. также работает в качестве консультанта, участвует в ряде исследовательских проектов, посвященных сектору неправительственных организаций Беларуси. Провел около трехсот образовательных программ, тренингов, мастерских, семинаров и конференций для подростков, студентов, учителей, преподавателей вузов, активистов местных сообществ и представителей неправительственных организаций из Беларуси и других стран Европы.

Имеет ряд публикаций по гражданскому, неформальному и межкультурному образованию, активным методам обучения, организационному развитию. Член ряда международных профессиональных ассоциаций в области оценки проектов и программ.

В настоящее время — председатель Международного консорциума «ЕвроБеларусь».