# Часть 1. Оценка и социальное проектирование

Автор курса и ведущий: Кузьмин Алексей Иосифович

ИнаЦентр
при поддержке
Минэкономразвития РФ

ШКОЛА ОЦЕНКИ

г.Новосибирск
10-11 июня 2015 г.

# Кузьмин Алексей Иосифович

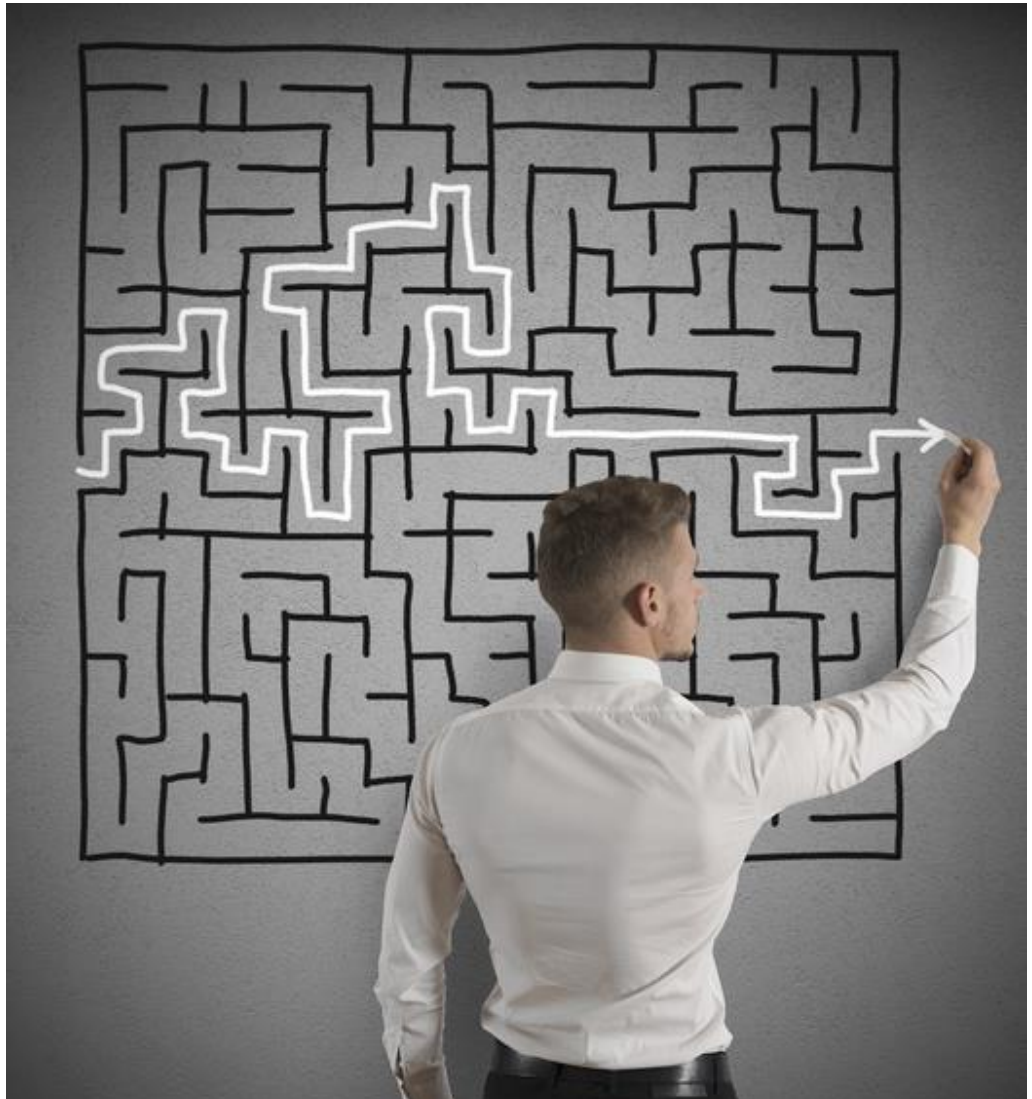
- Генеральный директор ООО «Компания «Процесс Консалтинг» www.processconsulting.ru
- Президент российской Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) www.eval.ru
- PhD (доктор философии) со специализацией в области организационного развития и оценки программ (США, 2005)
- Консультант по организационному развитию и оценке программ (28 лет - консалтинг, 19 лет - оценка программ)
- Блог «Оценка программ и проектов. Заметки консультанта» http://evaluationconsulting.blogspot.ru/
- Почта alexey@processconsulting.ru

# Рекомендуемые источники информации

- Группа на Facebook: «Проектирование и оценка в социальной сфере» https://www.facebook.com/groups/1552979374968773/
- Книга «Теория изменений: общие рекомендации к применению» http://www.eval.ru/attach_files/file_book_12.pdf
- Оценка программ: методология и практика http://eval-net.org/library/Program_Evaluation.pdf

# Что такое проектирование?

# Целенаправленная деятельность по решению задач (Арчер)



Принятие решений в условиях неопределенности с тяжелыми последствиями в случае ошибки (Азимов)

# Осуществление очень сложного акта интуиции

(Мэтчетт)

Творческая деятельность, которая вызывает к жизни нечто новое и полезное, чего ранее не существовало

(Ризуик)

Вдохновенный прыжок от фактов настоящего к возможностям будущего (Пейдж)

# Что такое проект?

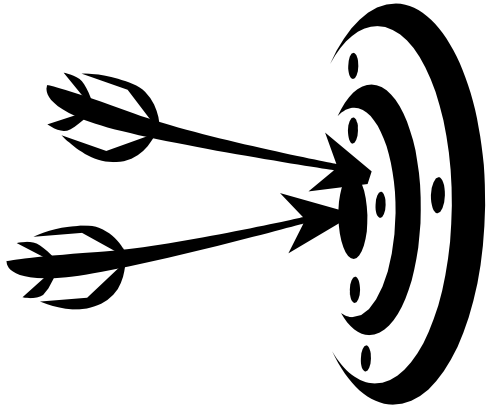
Проект – это особая форма организации деятельности.

Проектирование – это деятельность, направленная на разработку замысла и описания проекта.

# Проект: определение

«Ограниченная определенными временными рамками деятельность, направленная на создание уникального результата, продукта или услуги»

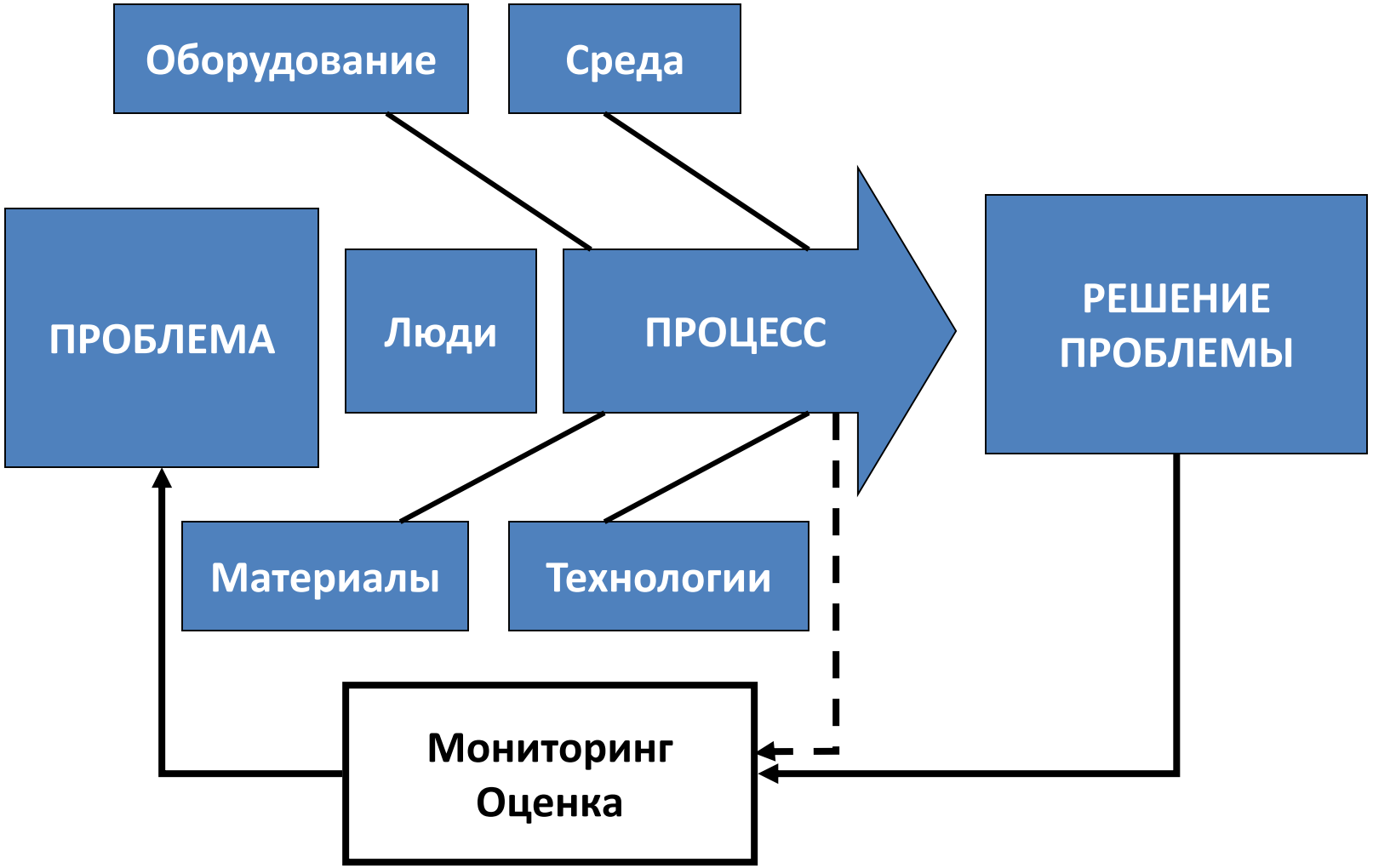
*(Project Management Institute, 2015)*



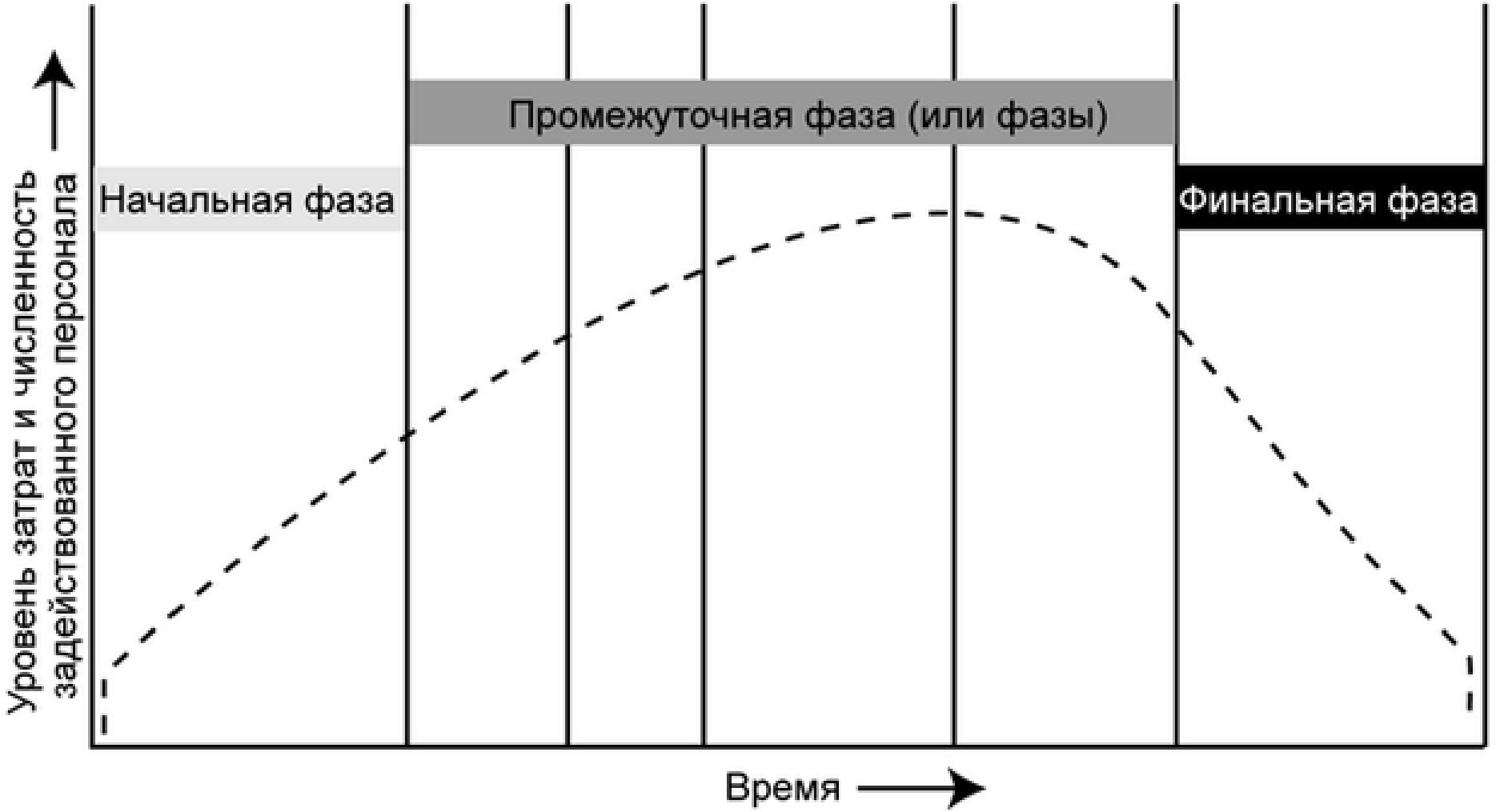
# Характеристики проекта

- Запланированное изменение
- Имеет конкретную цель
- Включает взаимосвязанные виды деятельности
- Выполняется в определенной последовательности
- Ограниченные и заранее определенные ресурсы
- Ограниченное и заранее определенное время выполнения
- Новизна, уникальность (не рутинная работа)

# МОДЕЛЬ ПРОЕКТА



# Жизненный цикл проекта




http://vernikov.ru/management/project-management/pmbok-2004/structura-upravlenija-projectami/item/67-pmbok-zhiznennyi-cikl-project-i-organizatsiya.html

# Жизненный цикл проекта

http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov_lectures/5.shtml

# Жизненный цикл проекта: влияние участников и расходы на корректировку

http://vernikov.ru/management/project-management/pmbok-2004/structura-upravlenija-projectami/item/67-pmbok-zhiznennyi-cikl-project-i-organizatsiya.html

# История одного проекта

# Этапы социального проектирования
## («традиционный» подход)

1. Анализ ситуации.
2. Формирование замысла.
3. Планирование действий.
4. Определение объема необходимых ресурсов.
5. Формирование бюджета проекта.
6. Разработка системы мониторинга проекта (сюда входят показатели).

# Формирование замысла проекта

# Замысел проекта

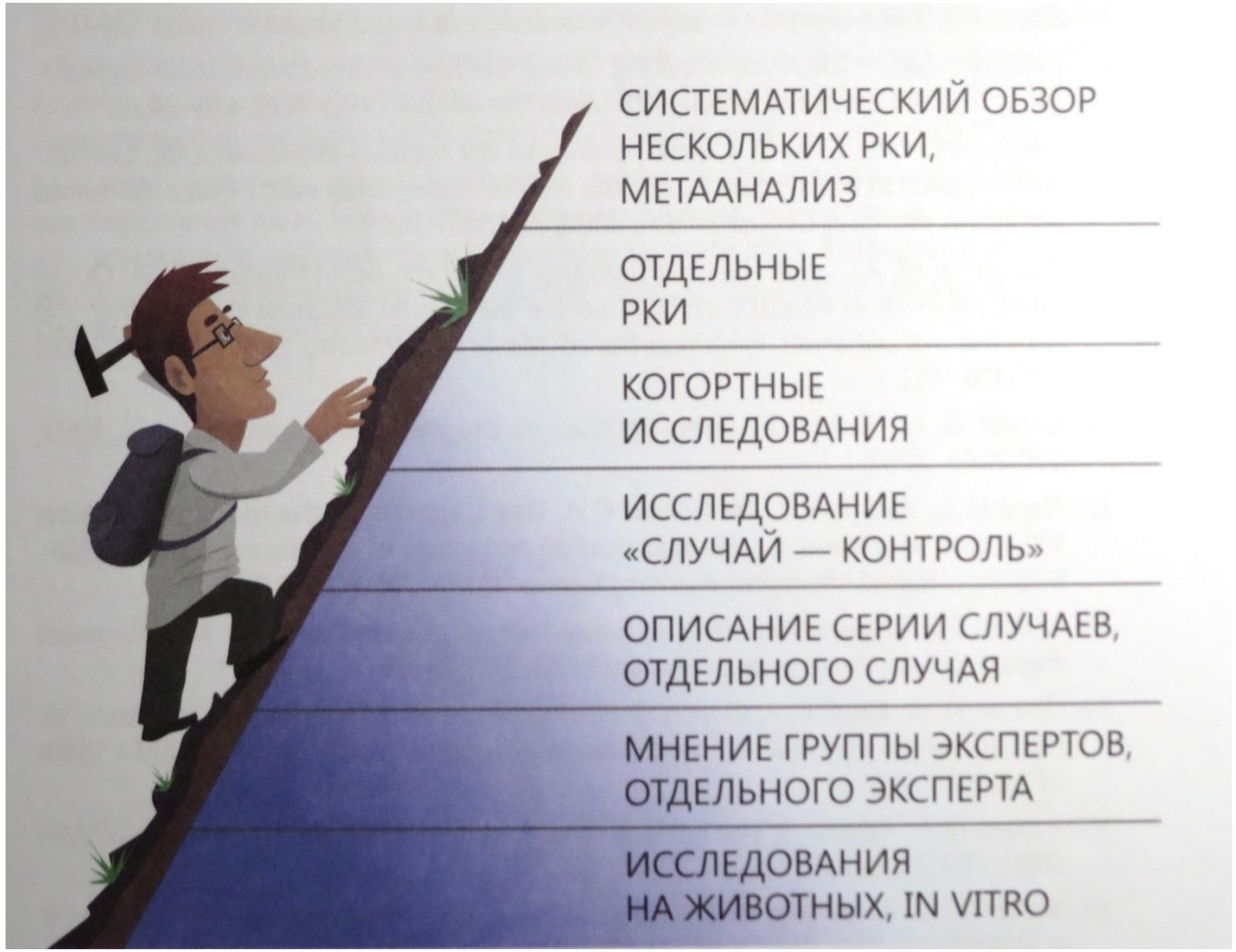
Обязательно должен включать аргументированное объяснение того, как и почему действия в рамках проекта приведут к достижению цели проекта.

«Доказательность» в социальном проектировании

# Какие аргументы мы используем, чтобы обосновать замысел проекта

# Медицина, основанная на доказательствах (Evidence Based Medicine)

# Пирамида доказательств




Из книги «Медицина, основанная на доказательствах. Руководство для начинающих пользователей». (2011)

# Замысел («теория», логика) проекта

- **Стратегическая цель (“Миссия”)**

  То, ради чего предпринимается проект. Все, что делается, направлено на то, чтобы сделать вклад в реализацию миссии.
- **Цель проекта (“Цель”)**

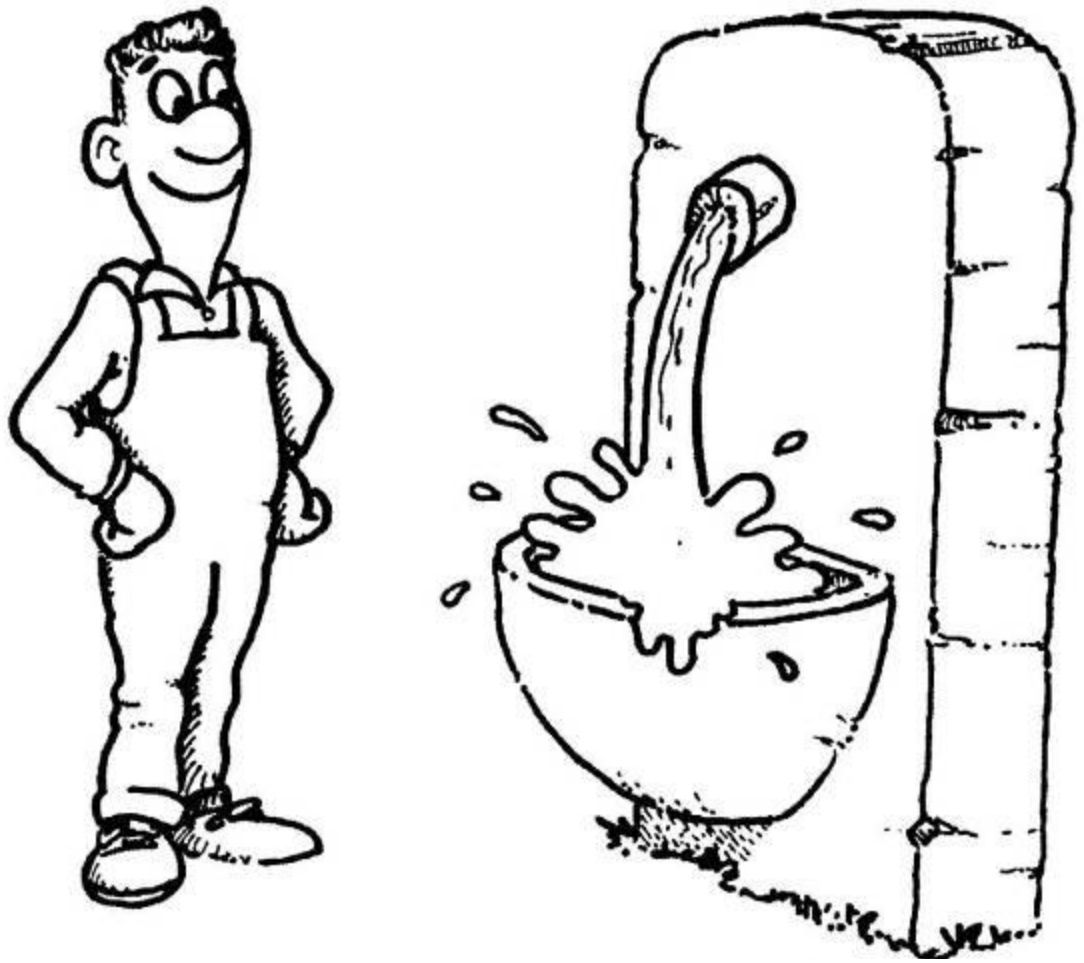
  Непосредственный результат, которого должен достичь проект.
- **Цели действий (“Задачи”)**

  Что конкретно должно стать непосредственным результатом действий в рамках проекта.
- **Действия**

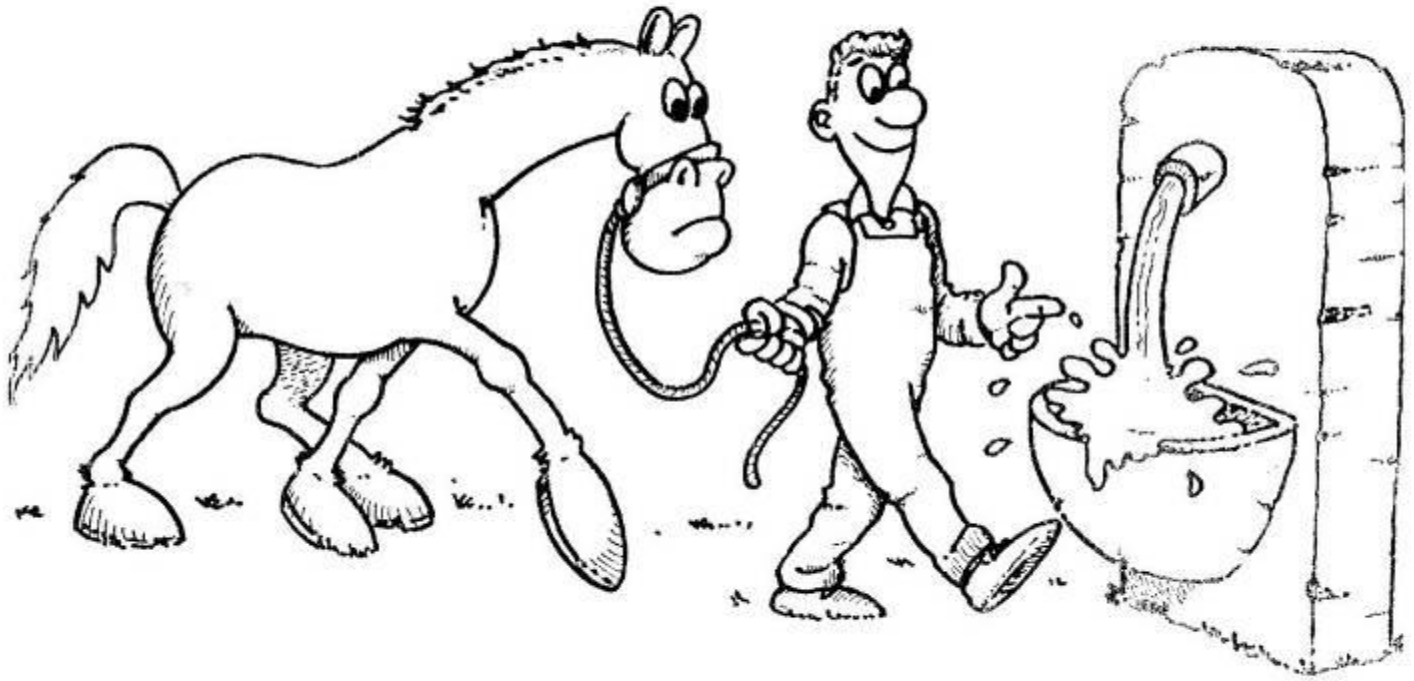
  Что мы делаем для решения задач проекта.
- **Ресурсы**

  Что необходимо для осуществления запланированных действий

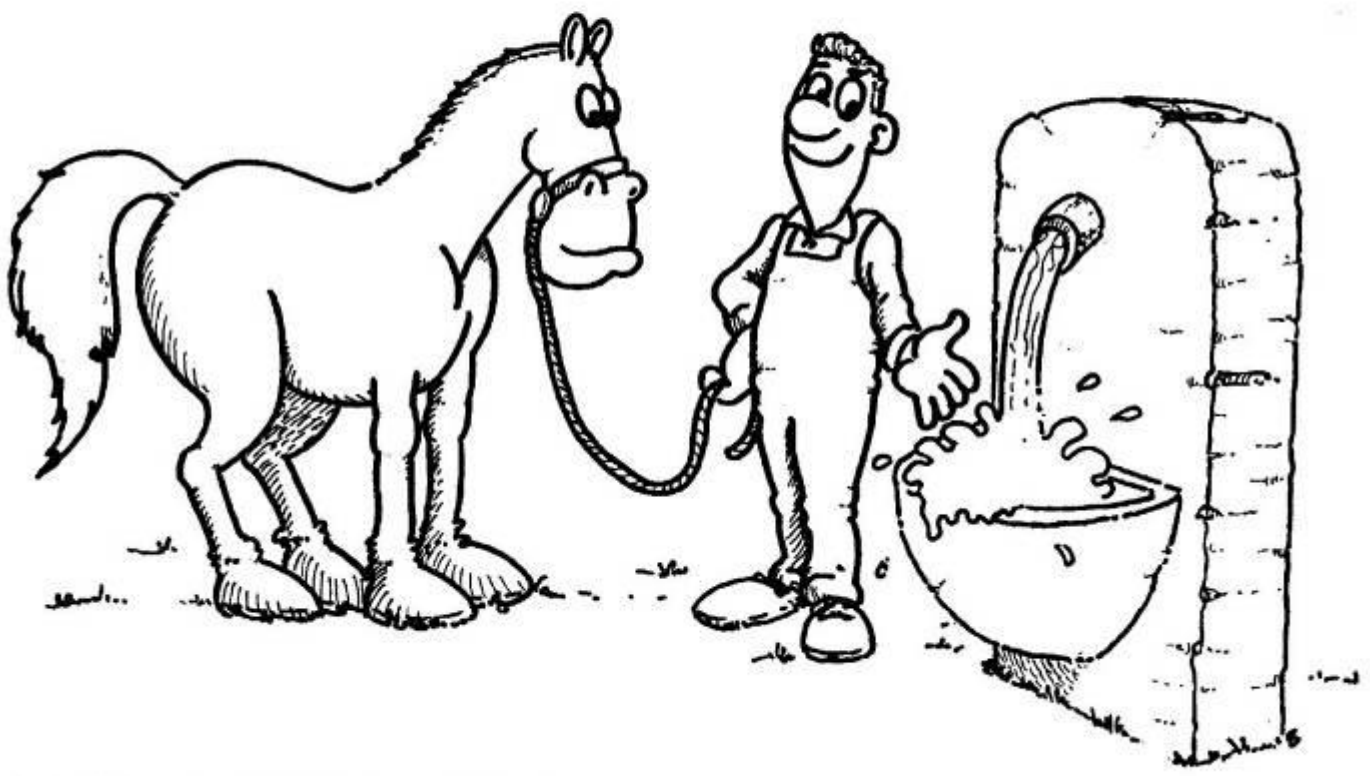
Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects



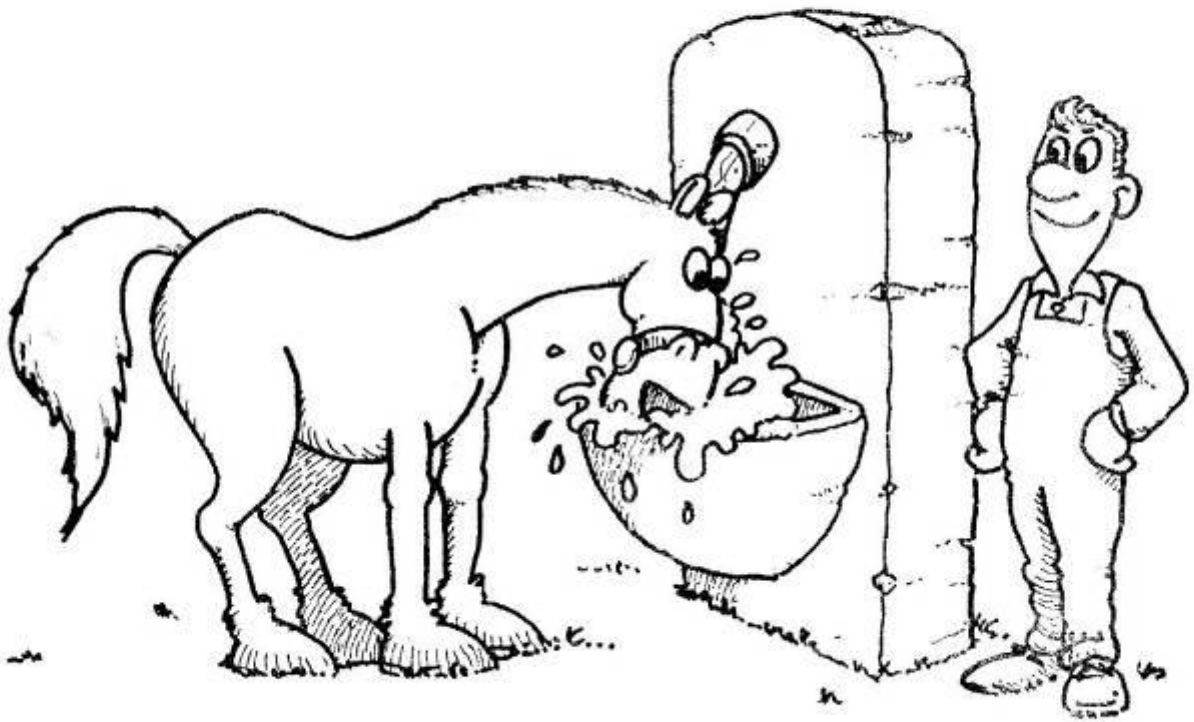
Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects



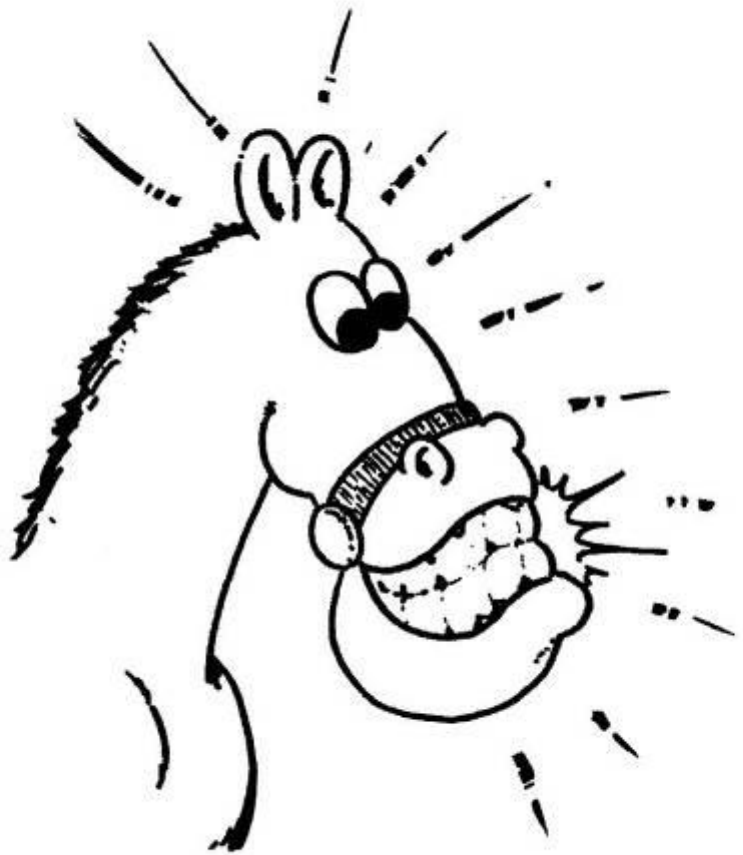
Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects



Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects

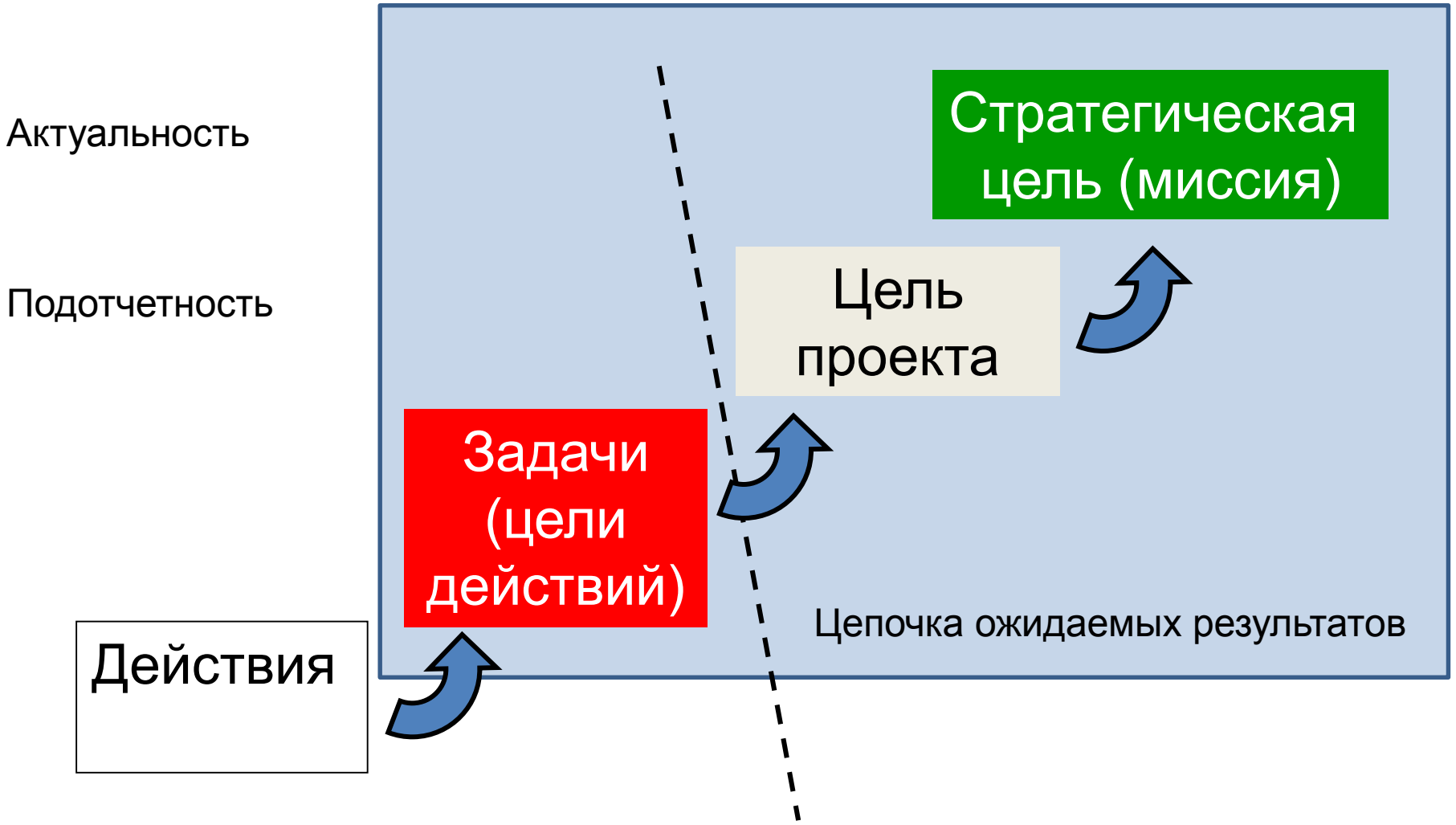


Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects

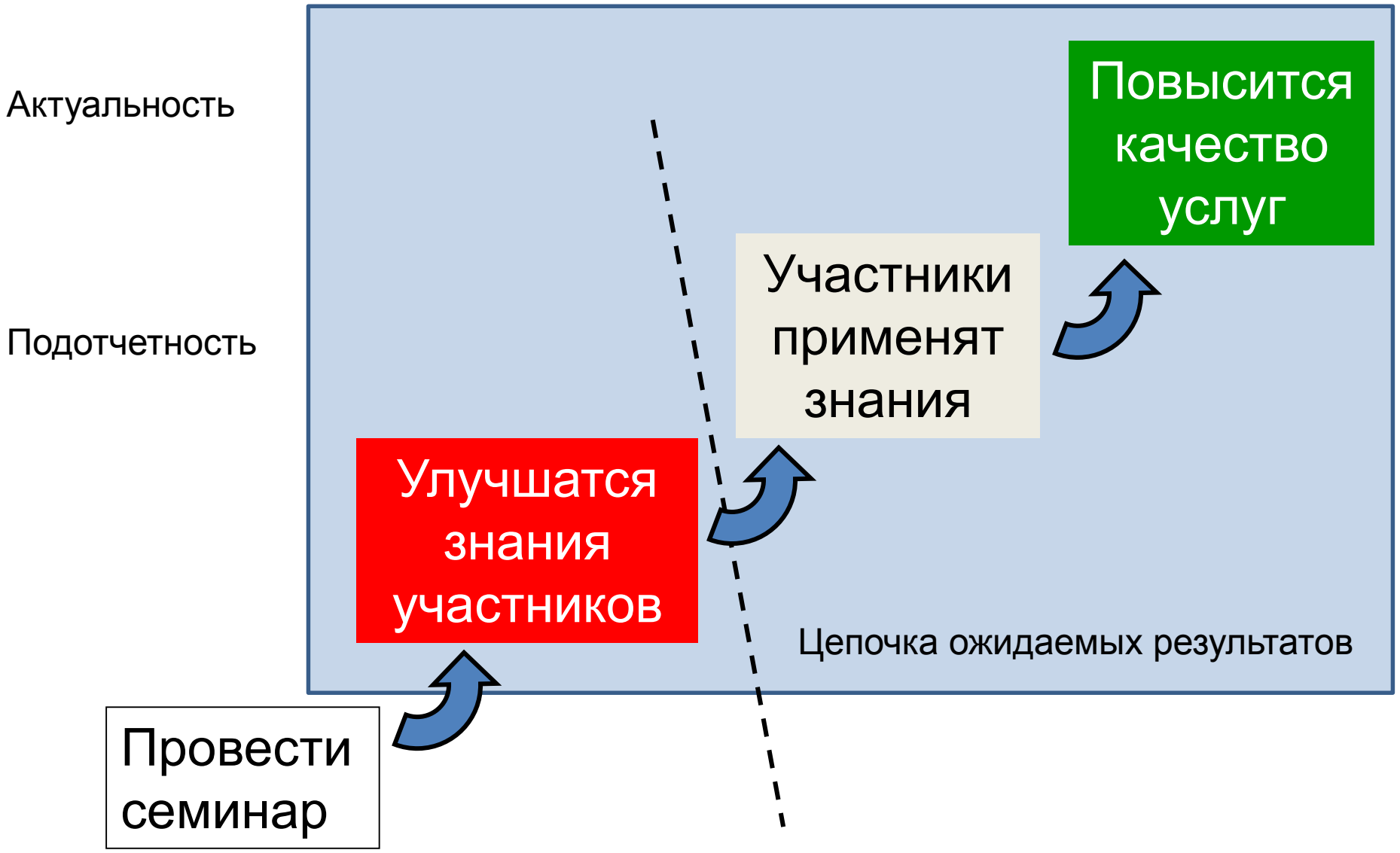


Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects

# Замысел (логика проекта)



# Замысел проекта (пример)



# Программа vs. Проект

# Документы, регламентирующие деятельность организации (Жан Кенел, ЮНИСЕФ, 2009)

- Политика
- Стратегия
- **Программа**
- Проект
- Деятельность

# Руководство по управлению проектами (EC, 2004)

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm

- Программа – это широкая сфера деятельности, связанная с реализацией политики.
- Определение понятия «программа» зависит от решения исполнительного органа власти, который отвечает за реализацию программы
- Программа может охватывать целый сектор или его часть, быть «упаковкой» проектов или попросту большим проектом, состоящим из многих компонентов

# TenStep, Inc., USA

http://www.tenstep.com.ua/open/miscpages/90.0AboutTenStep.htm

**Программа (Program) – «зонтичная» структура, учрежденная для управления группой взаимосвязанных проектов**.

Собственно программа не производит какой либо проектной продукции. Все это делают сами проектные команды.

Предназначение программы состоит в общем руководстве группой проектов с тем, чтобы

- обеспечить эффективное взаимодействие между ними,
- объединить клиента и проектные команды общей целью,
- дать им единый центр коммуникаций и
- определить, как должен выполняться каждый отдельный проект для успешного завершения всей работы.

# Предлагаемое определение программы

- Совокупность проектов, каждый из которых делает вклад в достижение цели программы.
- Цель программы является миссией каждого из проектов, входящих в эту программу.
- Логика программы выстраивается так, что в случае успешного выполнения всех проектов цель программы полностью достигается.

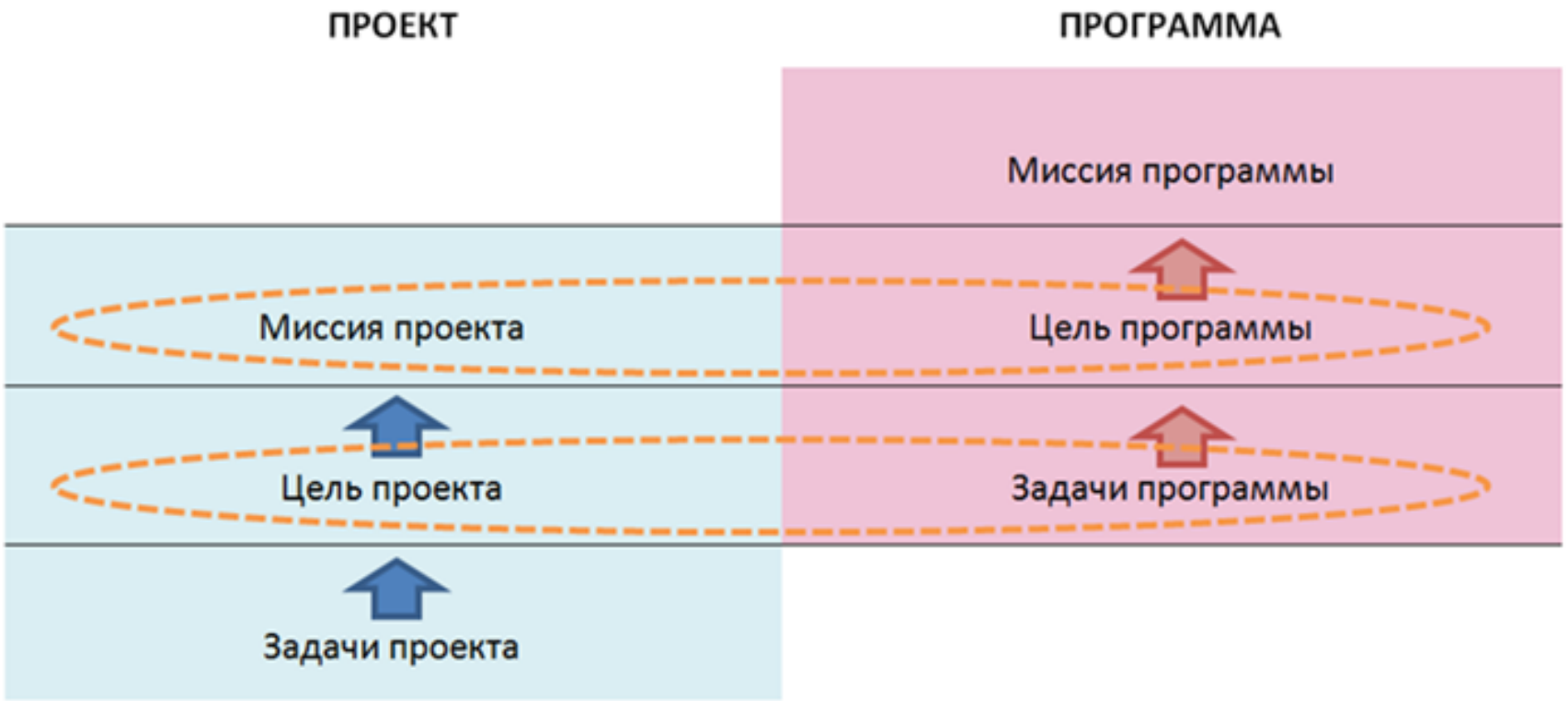
© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

# Соотношение программы и проекта

Программа – это ограниченная во времени деятельность, представляющая собой совокупность взаимосвязанных проектов, которые осуществляются скоординировано для достижения общей цели.

http://www.pmojournal.ru/article_link.php?id=8

# Согласование логики проекта с логикой программы




http://www.pmojournal.ru/article_link.php?id=8

# Согласование логики проекта, программы и инициативы

| **Проект** | **Программа** | **Инициатива** |
|---|---|---|
| | | Миссия инициативы |
| | Миссия программы | Цель инициативы |
| Миссия проекта | Цель программы | Задача инициативы |
| Цель проекта | Задача программы | |
| Задачи проекта | | |
| Действия в рамках проекта | | |


© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

Из выступления председателя Счетной Палаты РФ Т.Голиковой на заседании Госсовета РФ

«Цели, задачи, мероприятия отдельных государственных программ не всегда увязаны с заявленными стратегическими приоритетами»

http://www.ach.gov.ru/structure/golikova-tatyana-alekseevna/speeches/2226/

# Особенности формулирования целей социальных проектов

# Принцип формирования целей по Г.С.Стамперу

“Правительство США попросило нас спасти мир. Кто нибудь хочет отказаться?”

Гарри С. Стампер (Брюс Уиллис) в фильме «Армагеддон»

# Логика программы в стиле Стампера

- Цель:  СПАСТИ МИР
- Задачи

# Пример (отсутствует цель)

- **Миссия**: снизить младенческую смертность в России
- Цель ?
- **Задача:** улучшить навыки реанимации новорожденных у врачей и медсестер
- **Действия**: 5-дневный семинар по навыкам реанимации для представителей нескольких клиник из двух регионов

## Где возникают проблемы в связи с чересчур глобальными целями?

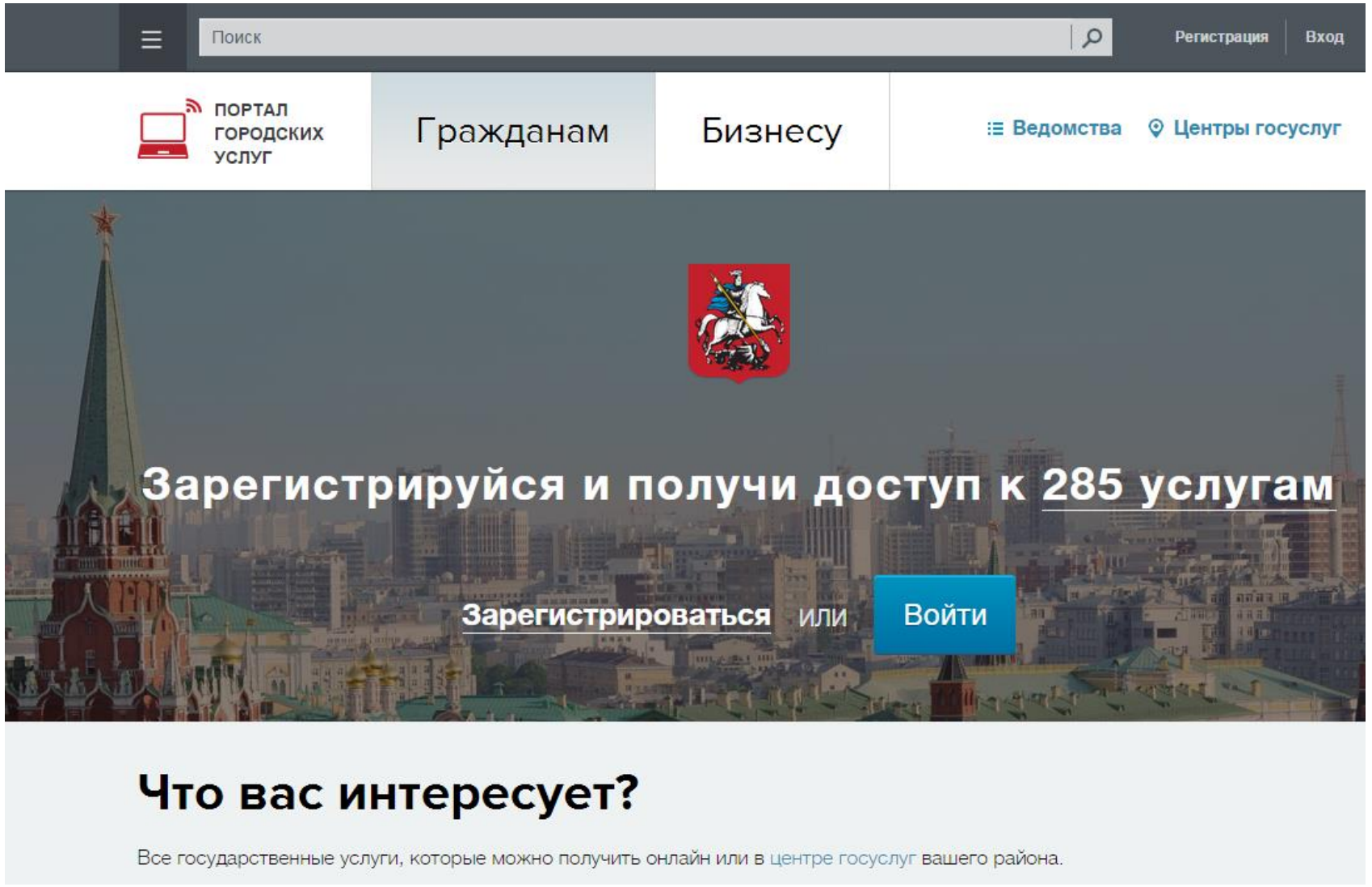
- Управление
- Отчетность
- Оценка

Целью программы является **улучшение экологической ситуации на водных объектах реки Волга** на основе осуществления первоочередных мероприятий по очистке акваторий от брошенных и затонувших судов, не используемых гидротехнических сооружений, другого бесхозного имущества, промышленных и бытовых отходов.  (Ассоциация водолазных служб России)

Основными **целями Программы** «Электронная Москва» являются:

- повышение уровня и качества жизни горожан,
- развитие демократических институтов,
- создание благоприятных условий для предпринимательской деятельности и повышения конкурентоспособности предприятий города,
- повышение эффективности и открытости городского управления,
- улучшение работы городского хозяйства и экологии города,
- обеспечение оперативного реагирования на чрезвычайные и аварийные ситуации,
- повышение безопасности граждан за счет развития и широкомасштабного использования информационно-коммуникационных технологий.

# http://pgu.mos.ru/ru/



# Федеральная целевая программа «Электронная Россия»

Основными целями Программы являются создание условий для развития демократии, повышение эффективности функционирования экономики, государственного управления и местного самоуправления за счет внедрения и массового распространения ИКТ, обеспечения прав на свободный поиск, получение, передачу, производство и распространение информации, расширения подготовки специалистов по ИКТ и квалифицированных пользователей.

# Канада

**Руководящий принцип создания ЭП:** организация услуг и информации в соответствии с потребностями и ожиданиями граждан.

Правительство работает над тем, чтобы электронные правительственные услуги:

- были общедоступными, простыми в использовании и соответствовали приоритетам канадцев;
- не требовали больших затрат времени и денег;
- были качественными и всесторонними;
- были конфиденциальными и безопасными;
- отвечали потребностям населения Канады.

# Разработка программ (проектов) как камлание

Камлание - ритуал, сопровождающийся пением и ударами в бубен, во время которого шаман, приходящий в экстатическое состояние, общается с духами…

**Цель Программы «Патриот и Гражданин»** – развитие у молодежи чувства гражданственности, патриотизма как важнейших нравственных и социальных ценностей, верности конституционному долгу, ответственности и дисциплинированности.

**Задачи Программы:**

- содействие созданию целостного механизма, обеспечивающего становление и эффективное функционирование системы патриотического воспитания в регионах Российской Федерации;
- воспитание личности молодого человека – патриота Родины, способного встать на защиту государственных интересов страны;
- развитие мероприятий Программы, направленных на воспитание чувства гражданственности у молодёжи России.

http://smkrsm.ru/smk/etc.php?id=116

# «Роди патриота в день России*»

Цель: улучшение демографической ситуации, повышение и укрепление статуса семьи, привлечение внимания органов исполнительной власти всех уровней и широкой общественности к проблемам семей, пропаганда семейных ценностей, профилактика семейного неблагополучия.

«В Ульяновской области в седьмой раз состоялась акция «Роди патриота в День России», призванная привлечь внимание к проблемам семьи и демографии. В этом году акция побила свой рекорд: в День России родились 84 ребенка (37 девочек и 47 мальчиков), чего не было никогда раньше» http://www.ultop.ru/news/10674/ (2013)

* 12 сентября в Ульяновской области отмечается «День семейного общения»

# Из выступления председателя Счетной Палаты РФ Т.Голиковой в Госдуме

«Цели большинства программ неконкретны, содержат нечеткие формулировки, допускающие произвольное толкование, что не позволяет обеспечить проверку их исполнения…

Типичны ситуации, когда достижение цели программы не обеспечивается ни одной из задач или задача не направлена на достижение ни одной из целей».

http://www.ng.ru/economics/2014-06-11/4_programms.html

# Разработка программ (проектов) и оценка: резюме

- Проект (программа) – это, в первую очередь, цель
- Целеполагание (иерархия целей, реалистичность цели проекта)
- Логика или «теория» проекта: как запланированные действия приведут к ожидаемым результатам
- «Доказательность» аргументации замысла
- При разработке проектов важно иметь в виду, что их нужно будет оценивать