



Использование оценки в проектировании

Материалы к онлайн-заседанию 16.04.2026

Проект «Сила притяжения: оценка как функция управления»

Альянс #PROOCENKU

www.proocenku.club

administrator@proocenku.club



Правила участия в заседании

- 1. Степень вашей активности на заседании зависит только от вас.** Можно просто послушать; можно принять участие в обсуждении; можно предложить тему заседания и участвовать в его подготовке и проведении.
- 2. Общайтесь уважительно.** Избегайте агрессии, неконструктивной критики, перехода на личности и любых форм дискриминации.
- 3. Соблюдайте регламент.** Старайтесь высказываться кратко, поддерживайте порядок обсуждения и следите за рекомендациями модератора.
- 4. Давайте высказаться каждому.** Не перебивайте, цените вклад каждого участника.
- 5. Поддерживайте новичков.** Помогайте включиться новым участникам, отвечайте на вопросы, делитесь знаниями.
- 6. Соблюдайте конфиденциальность.** Не распространяйте содержание дискуссий и практические кейсы за пределами клуба без согласия участников.

Оценка в жизненном цикле проекта. Оценка и проектирование.

Оценка – в конце проекта



<https://carlosopez.com/2012/07/24/project-management-the-basics/>

5 ФАЗ

Жизненного Цикла Проекта

- Инициирование**
Определение целей, задач, ресурсов и ожиданий проекта. В этой стадии осуществляется оценка факторов, влияющих на успех проекта, и разработка бизнес-плана.
- Планирование**
Определение конкретных задач, составление графика работ и разработка бюджета проекта. В этой стадии также осуществляется определение рисков и план действий для их минимизации.
- Выполнение**
Этап включает в себя фактическое выполнение работ, назначение ответственных за их выполнение и контроль за процессом выполнения задач.
- Мониторинг и контроль**
Этап предполагает наблюдение за ходом выполнения проекта, контроль за расходами, изменениями и качеством продукта.
- Завершение проекта**
В этой стадии осуществляется оценка качества продукта, анализ результата и формальное завершение проекта.



<https://petr-panda.ru/zhiznennyj-cikl-proekta/>

Жизненный цикл проекта



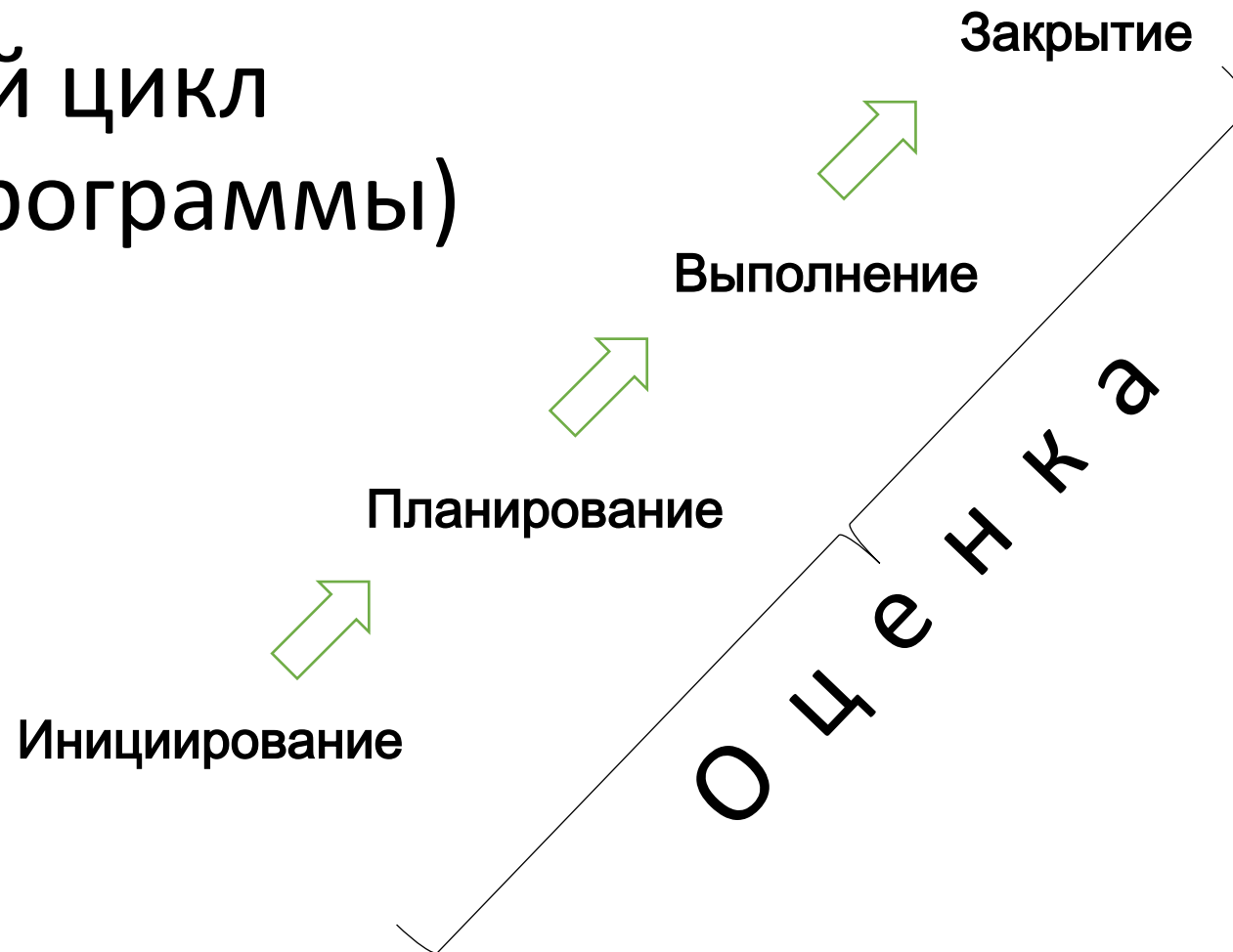
<https://oskiranov.com/zhiznennyj-cikl-proekta-nablyudenie-i-kontrol/>

Виды деятельности, относящиеся к оценке

(Американская ассоциация оценки, 1980-е)

- Предпроектная оценка
- Оценка оцениваемости
- Мониторинг
- Формирующая оценка (formative evaluation)
- Суммирующая оценка (summative evaluation)
- Мета-оценка

Жизненный цикл проекта (программы)



Когда оценивается?



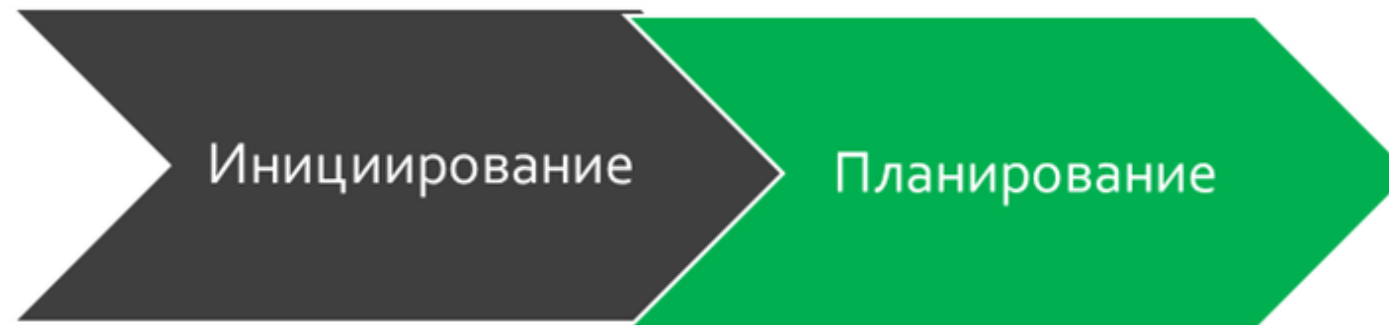
- Оценка ситуации (до начала программы)
- Оценка замысла, оценка возможного влияния, оценка оцениваемости (в процессе разработки программы)
- Мониторинг, промежуточная оценка (оценка в ходе программы)
- Итоговая оценка (оценка по завершении программы)
- Оценка отсроченных эффектов (через некоторое время по завершении программы)

Выбор темы заседания клуба

Оценка используется (может быть полезна) на всех стадиях жизненного цикла проекта (программы).

В фокусе нашего внимания сегодня – стадии инициирования и планирования.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ



Особенность оценки при проектировании

- «Традиционный» объект оценки (проект) либо отсутствует, либо находится в стадии формирования.
- По окончании проектирования объектом оценки может быть лишь замысел проекта («гипотеза»)



Что может быть нужно узнать для разработки нового социального проекта (заявки на участие в грантовом конкурсе)?

Как может быть использована эта информация в ходе проектирования?



Где и каким образом можно получить эту информацию?
(имеем в виду разные источники и разные методы
получения информации)



Группа 1: результаты обсуждений

Что может быть нужно узнать для разработки нового социального проекта (заявки на участие в грантовом конкурсе)?	Как может быть использована эта информация в ходе проектирования?	Где и каким образом можно получить эту информацию? (имеем в виду разные источники и разные методы получения информации)
Приоритеты донора	Расставить акценты в новом проекте	Кабинетный анализ
Какие еще доноры поддерживают эту тематику или идею	Куда подавать заявку, как разделить программу на проекты с разными донорами, какому донору какое направление интересно	Кабинетный анализ
Среда (комплексный показатель: физическая, территориальная, экономическая, нормативно-правовая, социальная среда) реализации проекта	Важно и для тех, кто реализует проект, и для доноров	Кабинетный анализ с ограничением информационных ресурсов Предыдущие данные смотрим Новости
Какие регламенты существуют, что позволительно делать НКО	Подготовить соглашения, прописать регламенты, получить письма поддержки	Консультации экспертов-юристов и их публикации (проверенные данные, которым можно доверять)
Какие другие проекты, программы... в это тематике (наши и чужие внешние)	Возможное наложение мероприятий, ниша, доступные ресурсы и потребность Партнеры и конкуренты (конкурентная среда) Избежим риска двойной работы (Вы делаете то, что уже кто-то сделал (и если он это провалил, то учесть его опыт)	Встречи профессионального и тематического сообщества, общение
Нужно проверить заинтересованность или готовность партнёров в проекте,	чтобы быть уверенными, что необходимая поддержка действительно будет	Интервью с партнерами, кастдевы, опросники, разговор Письма поддержки Совместное планирование
Чьи проблемы мы решаем	От принадлежности проблемы зависит дизайн и цель проекта Минимизируем риск "Отказ сообщества" (Целевая группа просто не захочет участвовать)	Личные встречи, опросы, интервью, сторителлинги, сайтвизиты и наблюдение «лучше 1 раз увидеть...» и тд. Некоторые обсуждения могут порождать запрос, повышать потенциальную заинтересованность. Потребность оценивать через оценку с участием
Нужно узнать потребности и проблемы целевой группы,	чтобы определить цели и желаемый результат	

Группа 1: результаты обсуждений (окончание)

Что может быть нужно узнать для разработки нового социального проекта (заявки на участие в грантовом конкурсе)?	Как может быть использована эта информация в ходе проектирования?	Где и каким образом можно получить эту информацию? (имеем в виду разные источники и разные методы получения информации)
Валидация гипотезы – кому нужен проект \ пример про горный туризм и курсы английского	Верно ли выбран метод реализации проекта для решения обозначенной проблемы Избежим риска "пустой траты денег" (Вы потратите бюджет на то, что никому не нужно) Минимизируем риск "нерелевантности" (Вы решаете не ту проблему, или не для тех людей) или не тем методом	Посмотреть результаты предыдущих оценок, исследований, методические материалы Узнать, в каких условиях метод приводит к результатам, посмотреть выполнимость этих условий и совпадение по целям Доказательность В прямом диалоге спросить, действительно ли этого хотите, у заказчика оценки
Возможности самой НКО (потенциал) и человеческий фактор, личные планы команды	Реальные условия, масштаб проекта, ресурсная база, механизм реализации (набор мероприятий). Планы команды могут стать рисками либо усилить проект. Минимизируем риск "Неустойчивости" (Проект умрет сразу после оказания гранта)	Вовлечение команды в планирование, стратсессии и тд. Оценка потенциала Прочитать стратегию, если она есть, узнать какое видение
Инструменты мониторинга – смотрим, какие имеются и какие базовые значения есть	Можно ли использовать имеющиеся базы данных или новое делать, от этого зависит бюджет. Базовые значения индикаторов	Посмотреть лучшие практики в этом направлении и там могут быть маркеры, которые используются. Посмотреть шаблон заявки (там будет информация о том, что именно хотят) и по теме посмотрим Посмотреть политики и процедуры МиО по конкретной НКО
Поиск количественных доказательств	для обоснования проблемы и доказательной базы для диалога со стейкхолдерами	Кабинетный анализ, статистическая отчетность по тематике, в тои числе уполномоченных органов. Посмотреть показатели, которые для себя делают госструктуры – что они считают показателями эффективности и как они это они называют (возможность говорить на одном языке) Пользоваться алгоритмами для верификации данных ИИ («презумпция виновности») ИИ против ИИ и профессионализм проверяющего человека и кругозор и умение сопоставлять факты, фактчекинг

Группа 2: результаты обсуждений (вопрос 1)

Что может быть нужно узнать для разработки нового социального проекта (заявки на участие в грантовом конкурсе)?

Это все - Социальное проектирование

Как оценить идею проекта?

Стоит ли ее разрабатывать или сразу похоронить?

Реалистичность

Не проработанность проблемы

Устойчивость структур

Необходимо понимать ЦГ

Нужно знать статистику

Возможность мобилизации ресурсов

Кто уже делал?

Что похожее уже делал кто-либо?

Узнать зарубежный опыт

Смотреть ограничения. Если идеи нет – а почему ее нет???

Пример – употребление веществ, только информационная компания, малоэффективна

Ресурсные возможности заявителя

это НЕ ВСЕГДА новое, пионерное

Глубина там, что заявители хорошо знают потребности

У тех, кто пишет заявки и так все это знают

очевидные вещи

Необходимо посмотреть на результаты, ошибки, скорректировать

Требования доноров постоянно меняется

Смысловое проектирование – знать смежников, воздействие не может быть из 1 точки

Смежники могут быть партнёрами

Постановка правильных вопросов

Анализ собственных ресурсов, рефлексия

Занятость ресурсов, режим жизни ЦГ

Ресурсы – нужно смотреть шире – возможность мобилизации внешних ресурсов, сообщества

Готовность территории, власти

Нормативно-правовые ограничения

Финансовое состояние организации, инфляция, изменение законодательства, изменение уровня зп – оценка рисков

Смотреть комментарии экспертов предыдущих заявок

Группа 2: результаты обсуждений (вопрос 2)

Как может быть использована эта информация в ходе проектирования?

- Конструирование проекта по итогам сбора информации
- Войдет в заявку
- Сделает заявку обоснованной
- Сформулировать собственную идею с учетом опыта других людей
- пример-детский паллиатив, возможность присутствия родителей – изучение зарубежного опыта
- Понимать свое место, тогда можно переходить к гипотезам, проверке их
- и тогда увидеть новые тенденции
- быть в контексте, а контекстов много

Группа 2: результаты обсуждений (вопрос 3)

Где и каким образом можно получить эту информацию? (имеем в виду разные источники и разные методы получения информации)

На основе выполнения предыдущих проектов организации – **эмпирическая оценка**, рефлексия

Провести пилотный (малый проект) с оценкой, обратной связью

Пример - Херсонская область – необходимо углубление, но территория не готова, нет интернета, дорог – спросить экспертное мнение в

процессе разработки проекта

Предпроектное исследование, понимать и сравнивать логики, смотреть какие конфликты

Высший пилотаж – это **ориентироваться в политическом контексте**. Анализ ситуации, анализ законодательства.

Пример – заявка в одной фазе, продолжаем в другой. Мигранты-риторика изменилась. Отсюда – нет поддержки реализации проекта от региона.

Прогностика

Знать запрос донора, философию донора.

ВСЕГДА ЧИТАТЬ ПОЛОЖЕНИЕ

Кабинетные исследования. *Пример – 25 лет для науки – очень много сейчас для некоторых областей.*

Доказательный подход, инновационный семинар, уникальный – как оказалось уже появились аналоги, которые даже лучше.

Оценка потребностей – **кто хорошо знает ЦГ и спросить у них.**

Триангуляция. *Пример – бездомные – медики, органы власти, благополучатели*

Искажения восприятия ЦГ (5-гуляция) к предыдущему

Риски изучения ЦГ – конкретных данных, статистики (например в малом населенном пункте) нет, опираемся на свои опросы. А НКО плохо задают вопросы анкеты. – **КАЧЕСТВО** таких опросов низкое.

Пример – незрячие ходят в кино, анкета – оценка с участием.

Внутренний опыт сотрудников – очень важен, значим. Иногда достаточно доверительного разговора для оценки.

Если мы выходим на новую ЦГ (или новый регион) – **понимать контекст!!!** не быть иностранцев на этой территории.

Поиск надежных партнёров, которые будут вкладываться или не мешать
Риторика через **наблюдение** за ЦГ

Оценка на стадии проектирования:
оценка ли это?





«Оценка программы – это систематический сбор информации

о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах,

который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе,

повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее»

(Patton, 1997)

(Справедливо для стадий реализации либо завершения – АК)

Оценка в контексте социального проектирования и управления социальными проектами – это систематический сбор и анализ информации

- о ситуации, на которую призван повлиять проект,
- о замысле проекта,
- о деятельности в рамках проекта, ее характеристиках и результатах.

На стадиях инициирования и планирования проекта оценка проводится для того, чтобы разработать проект наилучшим образом или усовершенствовать его дизайн.

По завершении планирования проекта оценка проводится для того, чтобы обосновать решение о его финансировании.

На стадии реализации оценка проводится для обеспечения эффективного выполнения проекта.

На стадии завершения проекта оценка проводится, чтобы вынести обоснованные суждения о результатах проекта и эффективности использования средств; а также, чтобы определить целесообразность продолжения деятельности, начатой в рамках проекта, и разработать планы на будущее.

Оценка проводится для заранее определенных пользователей с ясным пониманием того, как будут использованы её результаты.

