

Азарова Т.В., Абрамов Л.К.

Технологія оцінки соціальних програм та проектів



ІСКМ, Кіровоград, 2007©

Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ) – некомерційна, неколигійна, неприбуткова регіональна громадська організація.

Своєю метою ІСКМ вважає в сприяттві демократичній трансформації українського суспільства шляхом підтримки розвитку місцевих громад, незалежного інформаційного простору та інтеграційних процесів на локальному рівні.

ІСКМ розпочав свою діяльність у 2000-му році, був офіційно зареєстрований у 2001-му році.

Основними напрямками діяльності ІСКМ є освітній, дослідницький та інформаційний.

Партнерами ІСКМ є Центр підтримки творчих ініціатив (регіональний ресурсний центр для НДО), Криворізький прес-клуб реформи, Центр підтримки громадських і культурних ініціатив (м.Дніпропетровськ), Центр сприяння суспільним ініціативам (м.Миколаїв).

Діяльність ІСКМ підтримується або підтримувалася Фондом Барезія за рахунок коштів USAID, Міжнародним фондом "Відродження", ICAP "Єднання", Фондацією прав людини, Міністерством закордонних справ України, Фондом ім. С. Баторія за рахунок коштів Фонду Форда а також благодійними пожертвами від бізнесу та громадян.

Основні показники діяльності ІСКМ (2003–2006 рр.):

Показник	2003	2004	2005	2006
Розробка та видання навчальних посібників	3	2	-	1
Розробка та видання інформаційних бюлетенів	12	5	5	1
Розробка та видання інших видань	-	-	3	1
Консультації та інше допомога	252	138	155	243
Кількість учасників заходів	58	156	136	245
Кількість проведених заходів (семінари, тренінги тощо)	5	6	7	12
Розповсюдження власних видань	12000	7000	8000	3000
Користування веб-сайтом „3-й сектор та 4-я влада“	5502	9861	11942	14060
Користування веб-сайтом „Соціальна лабораторія“	-	3108	3203	2986
Кількість статей сюжетів про діяльність ІСКМ в ЗМІ	44	46	86	35
Доходи бюджету ІСКМ (грн.)	197663	162392	82548	142684
Витрати бюджету ІСКМ (грн.)	193900	120139	127595	62041

Контактна інформація Інституту соціокультурного менеджменту:

Адреса для листів: ІСКМ, в.ч.с.4/30, м.Криворізь, 25006, Україна

Адреса офісу: вул.Гайдара, 75 в (2 поверх), офіс 1, м.Криворізь.

Тел./ факс: (0522) 345667

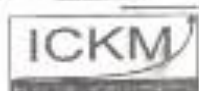
E-mail: iskm@tpo.org.ua

Web-сайт: www.pressof.org.ua

Коривик: www.pressof.org.ua

Технологія оцінки соціальних програм та проектів

*Азарова Т.В.,
Абрамов Л.К.*



Інститут
соціокультурного
менеджменту

Технологія оцінки соціальних програм та проектів



Гарячування цього посібника стало можливою завдяки підтримці Фонду ім. С. Баторія проекту ІСКМ «Вдосконалення розробки та оцінки соціальних програм» за рахунок коштів, наданих Фондом Форда. Думки, що висловлені у виданні, належать авторам, і можуть не співпадати із офіційною позицією Фонду ім. С. Баторія, Фонду Форда та ІСКМ.

2

ББК 60.8
УДК 329

Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Технологія оцінки соціальних програм та проектів. Кіровоград, ІСКМ, 2007. - 100 с.

Розробка посібника здійснена за підтримки Фонду Стефана Баторія в рамках проекту «Вдосконалення системи розробки та оцінки соціальних програм». Видання складається з наступних розділів: теоретичні основи оцінки соціальних програм та проектів; основні етапи оціночної діяльності; додатки.

Підп. до друку 02.04.2007
Формат 60x84/16
Папір офсетний. Друк Riso
Наклад 500 прим.
Договір від 02.04.2007
Замовлення №0485 від 02.04.2007

© ІСКМ, 2007

© Азарова Т.В., Абрамов Л.К., 2007

Технічне редагування: Соломаха І.С., Абрамов Л.К.

Авторські права на видання належать Інституту соціокультурного менеджменту. Будь-яке копіювання без офіційного письмового дозволу ІСКМ заборонено. При цитуванні обов'язкове посилання на джерело.

Розповсюджується безкоштовно.

Зміст

Розділ 1. Теоретичні основи оцінки

соціальних програм і проектів	5
1.1. <i>Поняття „ соціальна діяльність ”, „ соціальний проект”, соціальна програма</i>	6
1.2. <i>Оцінка соціальної діяльності, її мета і види</i>	27
1.3. <i>Критерії оцінки соціальної діяльності: ефективність, економічність, результативність</i>	33
1.4. <i>Професійні вміння й психологічні якості, необхідні для оцінки програм і проектів</i>	38

Розділ 2. Основні етапи оціночної діяльності

40

2.1. <i>Вибір проблеми й планування процесу оцінки</i>	41
2.2. <i>Збір фактичного матеріалу</i>	46
2.3. <i>Кількісний і якісний аналіз фактичного матеріалу ...</i>	60
2.4. <i>Написання звіту</i>	67

Література

Завдання та вправи для самоконтролю

Додатки

Додаток 1. <i>Висновок експертної групи при ОДА по аналізу Обласної комплексної програми (затверджена рішенням обласної ради від 26.11. 2004р. №450)</i>	87
	88

Додаток 2. Проведення опитування фокусних груп 96
Додаток 3. Структура меморандуму про попереднє
ознайомлення з робочим планом..... 98
Додаток 4. Інформація про донора проекту..... 99

Розділ 1. Теоретичні основи оцінки соціальних програм і проектів

- 1.1. *Поняття "соціальна діяльність", „ соціальний проект ",
„ соціальна програма "*
- 1.2. *Оцінка соціальної діяльності, її мета і види*
- 1.3. *Критерії оцінки соціальної діяльності: ефективність,
економічність, результативність*
- 1.4. *Професійні вміння й психологічні якості, необхідні для оцінки
програм і проектів*

1.1. Поняття «соціальна діяльність», «соціальний проект», «соціальна програма»

Своєрідність сучасного етапу розвитку українського суспільства полягає в тому, що у вирішенні соціальних проблем беруть участь усі соціальні інститути, починаючи від державних органів влади, а також підпорядкованих їм інституціям, і закінчуючи політичними партіями та громадськими об'єднаннями. Усі вони безпосередньо впливають на формування соціальної політики. У цьому багатогранному процесі відбувається становлення громадської свідомості, формується соціальна поведінка, приймаються і виконуються визначені соціальні ролі, а також виявляється суспільна активність.

Рівень соціальної активності громадян може бути різним. У літературі є різні підходи до визначення ступеню участі громадян у суспільному житті. Використовуючи досвід польських учених для визначення ступеню залучення громадян у політику, можна виділити наступні рівні участі у житті суспільства:

- Рядовий член суспільства з мінімальним впливом на соціальну політику. Найчастіше такий громадянин є не суб'єктом, а об'єктом соціального життя;
- Громадянин, що є членом громадської організації, громадського руху, опосередковано включених у сферу соціальної практики (рішень, дій), якщо це виходить з його ролі як рядового члена організації і його реального зв'язку з даною організацією чи рухом;
- Громадянин, що є членом організації, яка має яскраво виражений соціальний характер, цілеспрямовано включений у соціальне життя у тому обсязі, у якому це відбувається у внутрішньому житті організації; громадський діяч, лідер;

- Професіонал, для якого організація соціальної політики і життя є спеціальністю, джерелом, способом його існування.

Будучи до деякої міри умовною, дана типологія звертає увагу на те, що приналежність людини до того чи іншого рівня, вимагає від нього різного ступеню підготовленості, а також різних особистісних проявів.

Цікава класифікація участі громадян у суспільному житті наводиться в посібнику для тренерів з розвитку громади (11):

- *Пасивна участь* - люди беруть участь в громадській роботі вже просто слухаючи виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проект, міститься звіт про результати проведеної членами громади роботи і таке інше. Пасивна участь є односторонньою, тому, що думка пасивного учасника по обговорюваних питаннях не вислуховується;
- *Участь в наданні інформації* - кожний член суспільства має свій досвід життя в громаді, він є носієм інформації, аналіз якої дозволить зацікавленим особам визначити найбільш актуальні проблеми місцевого соціуму й шляхи їхнього вирішення. Беручи участь в різних видах опитувань, анкетувань як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень;
- *Участь шляхом консультування* - члени громади іноді звертаються за консультативною допомогою до фахівців у державні або громадські організації. «Цей процес, - підкреслюють автори, - не припускає жодної їхньої думки в прийнятті рішень, а фахівці не зобов'язані використовувати думки людей» (11; стор. 170). Однак це участь, оскільки знання, отриманні шляхом консультування, члени громади

використовують для поліпшення свого життя або життя оточуючих їх людей;

- *Участь за матеріальні стимули* - громадяни беруть участь в реалізації соціальної програми за винагороду (гроші, речі). Цей вид участі значно впливає на процеси розвитку громади. Люди виконують різні види робіт, приймають відповідні рішення, однак при цьому, як правило, втрачають інтерес, якщо матеріальний стимул зникає;
- *Функціональна участь* - передбачає вирішення заздалегідь передбачених завдань соціального проекту. Для цього ініціатори або фасілітатори проекту створюють певні групи, які вносять безпосередні зміни в життя громади;
- *Участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь)* - цей рівень участі автори розкривають у такий спосіб: «Участь відбувається шляхом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових місцевих інституцій чи зміцнення вже існуючої системи» (11; стор.171);
- *Самомобілізація* - члени громади висувують власні ініціативи щодо до змін існуючої системи та укладають угоди з зовнішніми інституціями задля отримання необхідних ресурсів та технічної допомоги і зберігають контроль над їх використанням.

Усі перераховані вище рівні участі громадян у житті свого найближчого соціуму тією чи іншою мірою можна віднести до проявів соціальної діяльності. Однак, у більш глибокому сенсі соціальна діяльність - це така активність громадян, яка спрямована на досягнення заздалегідь визначеного соціального результату. У соціальній діяльності людина, активно взаємодіючи із соціумом,

виступає не пасивним об'єктом зовнішніх соціальних впливів, а суб'єктом, що цілеспрямовано впливає на соціальну ситуацію і тим самим задовольняє свої потреби. В цьому розумінні рядовий член суспільства з мінімальним впливом на соціальне середовище (перша типологія), а також член громади, що є присутнім на презентації проекту і не приймає участь у його обговоренні (друга типологія), не включені в соціальну діяльність, оскільки є об'єктами соціальних впливів і не мають необхідного для організації соціальної діяльності статусу - суб'єкта.

Соціальна діяльність, як і будь-який інший вид діяльності, має визначену структуру. До числа елементів, що складають зміст соціальної діяльності, відносяться:

- Мотиви, що спонукують людину до участі в соціальній діяльності;
- Мета - результати, на досягнення яких спрямована діяльність;
- Засоби, за допомогою яких ця діяльність здійснюється.

Мотиви - це те, що спонукує людину до діяльності. Саме мотив викликає активність громадян. У ролі мотиву соціальної діяльності можуть виступати *потреби*. При цьому під потребою мається на увазі стан особистості, соціальної групи чи суспільства в цілому, що виражає залежність від соціальних умов їхнього існування і розвитку.

Соціальні програми і проекти розробляються для задоволення потреб громадян шляхом зміни соціальної ситуації, що неможливо без витрат ресурсів, сил, енергії, тобто без активності. Процес соціальних змін завжди починається з прагнення самих людей опанувати способами перетворення свого особистого життя і світу.

Прикладом можуть бути жителі багатоповерхового будинку, що вирішили проблему чистоти та охайності свого під'їзду і прилягаючої до нього території. Ці люди, виявивши активність, якоюсь мірою змінили і свій внутрішній світ, і людей, що живуть поруч, і навколишнє середовище. Будь-який представник органів місцевого самоврядування, а також лідер громадської організації прекрасно розуміє, що його функціональне призначення полягає в тому, щоб задовольняти потреби членів громади. Будучи вихідною формою активності, потреба завжди виявляється в стані напруги, обумовленої недостатністю певних засобів (предметів), умов, необхідних для продовження нормальної життєдіяльності. Доти, доки у людей не виникає бажання змінити себе та середовище існування, ніхто не зможе їм допомогти. Тому розробці і впровадженню соціальних програм і проектів передують усвідомлення громадянами і вивчення громадськими лідерами потреб.

Громадським діячам необхідно чітко усвідомлювати зміст і механізми дії потреб. У науці існує багато підходів до рішення цієї проблеми. Звернемо увагу на один з них. Це досить розповсюджена і загально визнана концепція особистості, що розроблена американським психологом А. Маслоу. (7) Вчений описує ієрархію потреб, що містить у собі п'ять рівнів:



Малюнок 1. Ієрархія потреб людини.

Для того, щоб з'ясувати, які потреби членів громади органи місцевого самоврядування і громадські організації повинні мати на увазі, складаючи соціальні програми і розробляючи проекти, розглянемо ці рівні більш докладно.

Як бачимо, *нижчий рівень складають фізіологічні потреби*, що формуються органами тіла. До їхнього числа відносяться: потреба в їжі, повітрі, у самозахисті, сексуальні потреби. Для людини без визначеного місця проживання потреба в гарячій їжі є актуальною, однак, якщо вона має можливість постійно її задовольняти в якому - не будь притулку, то дуже швидко вона втратить свою значимість і перестане бути стимулом для активності. Цю обставину необхідно враховувати і місцевої влади, і громадськості при

розробці стратегії розвитку громади і матеріалізації її в соціальні програми і проекти.

Другу ступінь в ієрархії займає потреба в надійності. Це - природне прагнення людини до матеріальної забезпеченості, здоров'я. Сюди відноситься: опіка, підтримка, правопорядок і інше. Потреби цього рівня задовольняються в громаді за допомогою реалізації соціальних програм, розроблених представниками місцевої влади і громадськості. Наприклад, програма по захисту населення в умовах надзвичайних ситуацій, програма захисту дітей, позбавлених батьківської опіки, програма, спрямована на боротьбу проти насильства в сім'ї.

Третій рівень потреб пов'язаний з бажанням спілкуватися, встановлювати контакти з іншими людьми, відчувати себе членом соціальної групи, усвідомлювати, що група розуміє тебе. Ці потреби задовольняються завдяки участі громадян у різних громадських ініціативах: діяльність у громадської організації, участь у роботі гуртка, у громадських слуханнях і інших діях. Завдання органів місцевого самоврядування полягає в тому, щоб створювати сприятливі умови для того, щоб кожен член громади мав можливість для спілкування і відчуття особистої приналежності до місцевої громади.

Четвертий рівень — це потреба в повазі, усвідомленні власного достоїнства. Тут мова іде про престиж, соціальний успіх. Цю потребу можна задовольнити тільки в групі. Громада має у своєму розпорядженні величезний арсенал засобів для реалізації цієї потреби, якщо не випустить з поля зору роботу зі створення позитивного іміджу свого села, міста. Презентація соціальних проектів, традиційні свята, поширення історій успіху, нагородження тих, хто зробив особливий внесок у розвиток місцевої громади, - усе це сприяє усвідомленню громадянами почуття власного достоїнства.

На п'ятому рівні людина досягає вершини особистісного розвитку, вона осмислює своє призначення у світі, само реалізується, само актуалізується. Такі особистості, на думку А. Маслоу, складають лише 1 - 4 % від загальної кількості людей. Інші знаходяться на нижчих ступенях розвитку. Однак спостереження показують, що особистостей, що само реалізуються, набагато більше. Про це, зокрема, говорять факти зростання кількості дорослих людей, які навчаються по різних програмах саморозвитку, самовдосконалення і таке інше.

А. Маслоу розробив також основні принципи даної мотивації. Їх можна сформулювати у вигляді наступних положень:

- Мотиви мають ієрархічну структуру.
- Чим вище рівень мотиву, тим менш життєво необхідними є відповідні потреби: тим довше можна затримати їхню реалізацію. Поки не задоволені нижні потреби, вищі залишаються порівняно нецікавими, тобто вони втрачають свою мотивуючу силу.
- З підвищенням рівня потреб підвищується готовність до більшої активності, тобто задоволення вищих потреб є більшим стимулом активності, ніж задоволення нижчих.

Дані положення про механізми функціонування потреб обов'язково повинні бути у фокусі уваги тих, хто займається стратегією розвитку регіону, територіальної громади, міста, селища та села. При конкретизації стратегії в частині розробки соціальних програм і проектів, важливо виходити з аналізу потреб тих, для кого вони призначені, а також тих, хто їх буде реалізовувати. Для рядового члена громади мотивуючу силу можуть мати і нижчі рівні потреб. Для виконавця соціального проекту актуальними повинні бути соціальні потреби, усвідомлення власного достоїнства, а також само актуалізація. Важливим структурним утворенням у мотивації

соціальної діяльності є інтерес. Інтерес також відбиває відношення до світу, однак, на відміну від потреб, він реалізується у внутрішньому плані, і формою його вираження є пізнання. Інтерес займає проміжне положення в ряді відносин людини до світу з точки зору потреб: він виникає на основі пізнавального потягу до тієї чи іншої сфери дійсності і у процесі свого розвитку може перерости в стійку особистісну потребу в активному, діяльному відношенні до предмету інтересу.

Другий структурний елемент діяльності - мета. *Мета* - це прообраз досягнення результату, що у майбутньому дасть визначені позитивні зміни на основі загальнолюдських цінностей. Цілеспрямованість є найважливішою характеристикою соціальної діяльності, вона повинна бути присутня і в стратегічному плані, і в програмі, і в проекті. Це означає, що в кожному зі згаданих документів повинна бути однозначно обрана мета. Наприклад, у проектній пропозиції для українського фонду соціальних інвестицій сервісно - адаптаційний центр „Прометей” (сmt. Гриців, Шепетівський район, Хмельницька обл.) формулює мету діяльності наступним чином: „...*акумулювати сили громади для вирішення проблем її соціально незахищених членів. Організувати роботу з обміну інформацією, послугами, ресурсами, створити місце, де людина відчує захист, комфорт та турботу ближнього*”.

До засобів здійснення діяльності, як правило, відносять як дії і операції, так і більш дрібні акти самої діяльності.

Кожен конкретний вид діяльності не існує інакше, як у формі ланцюга дій. Як і будь-яка інша соціальна діяльність, будується шляхом виконання визначених дій. При цьому дія розглядається як одна зі складових діяльності людини, що була викликана його мотивом і співвіднесена з визначеною метою. У наведеному вище прикладі з досвіду Грицівського сервісно -

адаптаційного центру діями є: надання консультацій з питань соціального захисту, пенсійної реформи і представлення інтересів соціально незахищених людей в установах і організаціях; надання побутових послуг ремонту, збиранні, догляду за хворими; проведення тренінгів для тих, хто постраждав від насильства в родині. Незважаючи на те, що дія є структурним компонентом більш великого акта активності - діяльності, сама по собі вона досить автономна. «Дія - одна зі складових діяльності людини, що викликана її мотивом і співвідноситься з визначеною метою» (15; стор. 84)». Саме наявність заздалегідь поставленої мети і спонукання визначеними мотивами додають дії самостійність. Ось чому в програмах і проектах ці дії, як правило, називаються діяльністю.

Специфіка соціальних дій полягає в тому, що вони представляють засіб вирішення соціальних проблем і ситуацій. Одною з головних ознак цього виду дій є її об'єктивні наслідки для соціуму. Однак у самій соціальній дії виділяють суб'єкта дії і ситуацію, у якій вона розгортається.

У соціальних проектах і програмах суб'єктом соціальної дії може бути влада, представники бізнес-структур, громадські організації та ініціативні групи громадян. У прикладі проектної пропозиції, розробленої для соціально незахищених громадян сmt. Гриців, суб'єктом соціальних дій є співробітники сервісно-адаптаційного центру, їхні партнери з державних установ і бізнесу, а також волонтери.

Соціальна ситуація дії - це «сполучення умов і обставин, що створюють конкретний стан, у якому перебуває суспільство або його певна група» (2; стор. 14). У соціальних програмах і проектах розглядаються такі ситуації, що, по-перше, мають суперечливі тенденції, по-друге, ці протиріччя мають потребу в адекватному вирішенні. Іншими словами, відправним пунктом розробки програм та проектів є наявність

проблеми, що вимагає вирішення. Найчастіше в програмах та проектах розглядаються ситуації, у яких виявляються протиріччя між потребами громадян та невідповідністю умов для їх вирішення. Приклад опису проблеми в проекті «Сервісно-адаптаційний центр «Прометей»»: «Відсутність фінансів на соціальні послуги в місцевих бюджетах сільських та селищних рад призвели до того, що люди, особливо соціально незахищені кинуті напризволяще. Наприклад, у смт. Гриців з 4300 громадян 1500 пенсіонерів за віком та по інвалідності. Більшість з них люди, які живуть самі і їм важко утримувати себе і підсобне господарство. Усі вони мають пенсію, яка в два і більше разів менша за прожитковий мінімум. Працездатні жителі сіл змушені їхати на заробітки, а пристарілі батьки та немічні хворі лишаються без фізичної та моральної підтримки. Така ситуація призводить до фактичного вимирання сільських населених пунктів. Люди морально та психічно пригнічені». Даний проект, як і будь-який інший, спрямовано на зміну умов, завдяки чому соціально незахищені люди мали б реальний доступ до соціальних та побутових послуг, а також не відчували себе кинутими і нікому не потрібними.

Складовою частиною соціальної діяльності є операція. Операція завжди співвідноситься з умовами досягнення мети. Така ж мета соціальної дії може досягатися в різних умовах, тому одна і та ж дія може бути реалізована різними операціями. Наприклад, дії громадськості по інформаційному забезпеченню лобістської кампанії, в залежності від умов, можуть бути різними. Це - складання і поширення ключових повідомлень, вуличний театр, марші, демонстрації, мітинги, пред'явлення ультиматуму органам влади, та ін. Разом з тим та сама операція може входити в різні дії. Наприклад, вуличний театр використовується не тільки в лобі, але й у пропаганді здорового способу життя, і в організації збору коштів для осіб з

обмеженими фізичними можливостями, та ін.

Соціальна програма - документ, що визначає основні напрямки розвитку соціуму регіону, чи громади окремої групи населення на певний строк. При цьому слід зазначити, що на локальному рівні соціальні аспекти розвитку регіону, громади є, як правило, складовою частиною більш загального плану - програми соціально-економічного і культурного розвитку.

Конституція України (ст. 143) (5) надає право кожному члену громади брати участь в затвердженні такої програми безпосередньо (шляхом участі в референдумі), чи опосередковано (через створені громадою органи місцевого самоврядування).

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (14) покладає відповідальність за складання програм соціально-економічного розвитку, а також цільових програм на виконавчі комітети рад. При цьому підготовча робота повинна здійснюватися під керівництвом голови. Відповідно до даного Закону місцеві програми повинні складатися щорічно з урахуванням Державної програми економічного і соціального розвитку на відповідний рік. У статті 11 Закону «Про місцеве самоврядування» пропонується наступна структура програми:

- Аналіз соціально-економічного розвитку відповідної територіально-адміністративній одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери.
- Стан використання природного, виробничого та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній територіально-адміністративній одиниці.
- Можливі шляхи розв'язання проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної територіально-адміністративної одиниці.
- Мета та пріоритети соціально-економічного розвитку

відповідної територіально-адміністративній одинці в наступному році.

- Система заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців.
- Основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці.
- Дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

Як бачимо, у наведеній структурі програми представлені три елементи: економіка, екологія і соціум. І це не випадково. Доведено, що сталий соціальний розвиток забезпечується сукупністю «...економічних, соціальних, політичних, духовних процесів, які розгортаються в суспільстві з метою забезпечення гармонійного розвитку людини, суспільства, економіки та довкілля» (16; стор 7). У концепції сталого розвитку населених пунктів, затвердженого Постановою Верховної Ради України (Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999, № 1359-ХІУ «Про концепцію сталого розвитку населених пунктів») також підкреслюється, що основним напрямом державної політики є «узгодженість соціального, економічного й екологічного аспектів розвитку населених пунктів та оточуючих територій».

На основі інтегральної програми розвитку громади розробляються соціальні програми, що спрямовані на поліпшення соціальних умов життя населення. У зміст соціальних програм можуть включатися різні засоби:

- Вдосконалення чинного законодавства та розробка нових нормативно-правових актів з питань діяльності життя громадян.

- Проведення наукових досліджень, які сприятимуть вирішенню соціальних питань сталого розвитку громади.
- Створення інформаційних систем з використання наукових досліджень, передового досвіду щодо розвитку громади.
- Засоби, що спрямовані на розвиток національних особливостей містобудування та архітектури; охорона та раціональне використання пам'яток культурної спадщини.
- Вдосконалення соціальних стандартів щодо рівня та якості життя; забезпечення доступу до соціальних послуг усіх верств населення.
- Розвиток мережі закладів та установ дошкільного виховання, освіти, охорони здоров'я, фізичної культури та відпочинку.
- Відкриття та утримання державних установ і навчальних закладів для соціально незахищених верств населення.

У складанні програм беруть участь не тільки органи місцевого самоврядування, але й неурядові організації, групи ініціативних громадян місцевої громади, а також запрошені експерти.

Як правило, велика програма поділяється на більш дрібні, а ті у свою чергу на конкретні проекти.

Соціальний проект. Коротко й лаконічно визначено поняття "проект" у методичних матеріалах Всесвітнього Банку: «Проект - це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях» (Цит. з кн. 12; стор. 10).

Узагальнюючи підходи різних авторів до визначення сутності проекту, можна виділити його наступні особливості:

- *Зміна стану* - означає, що має розглядатися як засіб до змін. Він модернізує або підтримує в середовищі, яке

змінюється, певні конкретні матеріальні або духовні цінності.

- *Цілеспрямованість* - означає, що в проекті завжди закладено образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямовано заходи.
- *Неповторність*. Ця особливість дає змогу, з одного боку, відрізнити проект від не проекту (плану, програми), з іншого - від інших проектів. Неповторність проекту проявляється в певному рівні його інновацій, а також особливому структурі ванн і заходів, що складають його основу.
- *Обмеженість у часі* означає, що проект має встановлені строки для його початку та завершення.
- *Обмеженість ресурсів* підкреслює, що реалізація проекту відбувається за допомогою раніше встановленого ліміту матеріальних засобів, фінансів, а також з обмеженою кількістю персоналу.

Реалізація проекту передбачає розподіл прав, відповідальності та обов'язків між учасниками проекту. Теорія менеджменту серед головних учасників проекту виділяє ініціаторів, замовників, інвесторів та контракторів. У навчальному посібнику «Проектний аналіз» обов'язки учасників визначаються наступним чином:

- *Ініціатор проекту* - особа, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозиції щодо здійснення проекту. Ним може бути будь-який учасник проекту.
- *Замовник проекту* - головна особа, яка зацікавлена в здійсненні проекту та досягненні його мети, і яка користується його результатами. Замовник висуває основні вимоги до проекту, його масштабу, забезпечує його фінансування за власні кошти та кошти інвесторів; укладає угоди щодо забезпечення

реалізації проекту, керує процесом взаємодії між всіма учасниками проекту.

- *Інвестор проекту* - особа, що здійснює інвестиції в проект та зацікавлена в максимізації вигоди від своїх вкладень. Може бути як банківською, так і небанківською установою, фізичною особою. Якщо проект не є інвестиційним, замість інвестора виступає організація, що фінансує проект.
- *Управляючий проектом* - юридична особа, якій замовник та інвестор делегують свої повноваження щодо управління проектом: планування, контроль та координація дій учасників проекту. Керуючий проектом для виконання своїх функцій утворює команду проекту в складі виконавців, які реалізують ці функції.
- *Контрактор проекту* - особа, що за угодою з замовником бере на собі відповідальність за виконання певних робіт, пов'язаних з проектом» (12; стор.14-15)

Проекти можна класифікувати за різними ознаками:

- *за характером запланованих змін* - інноваційні та підтримуючі;
- *за характером діяльності* - освітні, науково-технічні, культурні;
- *за особливостями фінансування* - інвестиційні, спонсорські, кредитні, субсидовані, благодійні;
- *за масштабами здійснюваної діяльності та фінансування* – мікро - проекти (до 10 тис. \$), малі проекти (від 10 до 50-100 тис \$, мега проекти (від 100 тис \$ і більше);
- *за терміном реалізації* - короткотермінові (1-2 роки), середньо-термінові (2- 5 років), довготермінові (понад 5 років)». (19; стор. 15-16)

Проект - це стандарт, тому оформляється він по чітко визначеній структурі:

Титульна сторінка є візитною карткою проекту. Вона повинна містити необхідну первинну інформацію для спонсора і містити в собі наступні елементи:

- Назва проекту (виділити жирним шрифтом).
- Організація-виконавець (назва, адреса, телефон, факс).
- Організації, що підтримують проект (перелік).
- Термін виконання проекту (кількість місяців, з якого по який термін).
- Повна вартість проекту.
- Сума, запитувана у Фонду.
- Місце, де буде проходити робота з проекту (населений пункт, район, область).

Резюме - дуже важлива частина заявки на проект, воно повинно бути коротким, лаконічним, ясным і зрозумілим за змістом. Резюме можна порівняти з газетним заголовком, що привертає увагу читача і викликає в нього бажання й інтерес до ознайомлення зі змістом статті. У зміст резюме входить: пропозиція по проблемі (чому потрібний проект); формулювання цілей і задач проекту (на що спрямовано проект і які передбачувані результати); перелік методів, заходів і ресурсів (що і як передбачається зробити в ході реалізації проекту, і які для цього будуть використані матеріали, кадри, засоби); відомості про заявника і його попередні досягнення; повна вартість проекту (власний внесок заявника, внески інших організацій, запитувана сума)

Вступ логічно підводить до суті проблеми. Тут необхідно відбити відомості про організацію-заявника, рівень компетенції автора проекту і кваліфікація персоналу; визначити вид діяльності організації, підтвердити її

репутацію.

Постановка проблеми. Тут необхідно охарактеризувати ситуацію, що вимагає зміни, наслідки впливу цієї ситуації, а також коло осіб, яких вона стосується. Якщо у вступі висувається припущення щодо причин існування проблеми, то у цьому розділі важливо підтвердити актуальність проблеми кількісними методами, даними наукових досліджень, посиланнями на літературні джерела й ін.

Мета і задачі. Мета - це те, заради чого будуть здійснюватися заходи проекту, вона, як правило, формулюється у вигляді загального твердження, що важко піддається кількісній оцінці. Призначення мети - показати тип проблеми, що буде предметом соціальної діяльності проекту. При формулюванні мети можна скористатися наступною схемою: «Метою проекту є спрямованість проекту на (вказати конкретний аспект проблеми) шляхом (вказати спосіб реалізації проектної діяльності).

Задачі - конкретні досягнення, спрямовані на вирішення проблеми і здійснення мети проекту. У зв'язку з цим при формулюванні задач важливо уникати слів, що означають процес (напр. підтримувати, координувати, перебудовувати) натомість необхідно вживати закінчену форму дієслова (напр., підготувати, розподілити, організувати, виготовити).

Методи і заходи (види діяльності, стратегія досягнення цілей). Можливими видами діяльності соціального проекту можуть бути:

- організація та проведення семінарів, круглих столів, конференцій, конгресів;
- видання та розповсюдження літератури та іншої друкованої продукції;
- опитування населення;

- розробка програмних продуктів;
- проведення експериментів;
- проведення досліджень;
- організація і проведення громадських акцій;
- організація навчання шляхом набуття визначених знань, вмінь та навичок;
- консультування населення з визначених проблем;
- апробація розробленого раніше курсу або будь-якої соціальної технології;
- організація інформаційного обміну між НДО і т.д. зйомки фільмів.

У цьому розділі описуються заходи, аргументуються причини їхнього вибору, вказуються відповідальні, а також устанавлюється термін їхнього проведення. Заходи розташовуються в логічній чи хронологічній послідовності.

Для складання плану реалізації проекту можна використовувати наступну схему:

№	Етап реалізації проекту	Строк реалізації	Заходи, що, будуть проводитися ²	Необхідні ресурси	Необхідне фінансування	Відповідальний
---	-------------------------	------------------	---	-------------------	------------------------	----------------

Бюджет є фінансовим планом проекту, він доповнює попередній розділ, який можна розглядати як план реалізації. У бюджеті звичайно показуються джерела фінансування (партнери, власний внесок, благодійні фонди). До основних бюджетних категорій у соціальному проекті відносяться: оплата праці; основні прямі витрати і непрямі витрати.

Оплата праці може містити в собі зарплату і гонорари, консультативні і контрактні послуги, а також податки. Працівники, що реалізують проект, розподіляються на постійно працюючих (повний робочий день) і тимчасово працюючих. Для останньої категорії необхідно вказати частку робочого тижня (у %). Посадові оклади звичайно призначаються як середнє арифметичне по

відповідній спеціальності. Для даного підрозділу можна використовувати наступну форму:

П.І.Б	Посада	Зарплата/міс.	Робочий час(%)	Тривалість роботи /міс	Повна сума	Сума в наявності	Необхідна сума
-------	--------	---------------	----------------	------------------------	------------	------------------	----------------

Підрозділ "Консультативні і контрактні послуги" включає виплати працівникам, що працюють за договором (контрактом), а також консультантам, експертам. Якщо для консультантів і контрактних працівників передбачені добові і транспортні витрати, то вони заносяться в розділ "Основні прямі витрати". Як консультант контрактний працівник може виконувати визначену частину роботи безоплатно. У цьому випадку ці витрати проставляються в графі "Сума в наявності".

У підрозділ "Видатки і податки" включають витрати на додаткові виплати співробітникам (медичне страхування, соціальні виплати і т.п.), а також податкові відрахування в державний бюджет. Визначальним документом при складанні цього підрозділу є податкове та трудове законодавство.

Розділ "Основні прямі витрати" містить у собі витрати на: приміщення і комунальні послуги; оренду і покупку устаткування; роздаткові матеріали; добові і транспортні витрати; інші витрати. Для написання цього розділу використовують наступну форму:

Стаття витрат	Ціна	Кількість шт.	Повна сума	Сума, що в наявності	Необхідна сума
---------------	------	---------------	------------	----------------------	----------------

У розділ "Непрямі витрати" включають ті витрати, що важко зв'язати з якою-небудь конкретною діяльністю, але проте вони необхідні для нормального функціонування проекту. Наприклад, знос основних фондів, амортизація устаткування, загальні комунальні послуги. Для даного розділу використовується наступна форма:

Стаття витрат	Повна сума	Сума в наявності	Необхідна сума
---------------	------------	------------------	----------------

Відомо дві форми контролю проектної діяльності: моніторинг та оцінка. Поняття "моніторинг" і "оцінка" багато в чому збігаються.

"Моніторинг - це процес постійного накопичення інформації з усіх аспектів проекту з метою визначення ходу виконання і кінцевого завершення запланованих дій, а також стосовно їх сприяння досягненню поставлених цілей" (18; стор.15). Як бачимо, істотною характеристикою моніторингу є регулярність збору інформаційних даних протягом усього періоду реалізації проекту. Мета моніторингу, як і всякої оцінки, одержання зворотного зв'язку для корекції і забезпечення ефективного використання ресурсів у досягненні поставлених задач.

"Оцінка - це процес збору й аналізу інформації з метою визначення відповідності заходів, що використовуються в ході реалізації, якою мірою ці заходи сприяють досягненню сформульованої в проекті мети" (18; стор. 15). Оцінка в порівнянні з моніторингом відрізняється більшою глибиною аналізу. Оцінка - це більш систематизоване дослідження. У результаті оцінки створюються рекомендації з поліпшення не тільки проектної діяльності, але і для коректування планів на майбутнє.

Моніторинг проводиться для одержання оперативної інформації про стан справ, він повинен відповідати на запитання: "Чи вірно реалізується проект?", тому в процесі моніторингу встановлюється, наприклад, чи проведено той чи інший захід, скільки клієнтів отримали послуги, скільки витрачено було роздаткових матеріалів і т.п. Іншими словами: у процесі моніторингу здійснюється поточний контроль проектної діяльності, що дозволяє вчасно корегувати напрямки проектної діяльності. Оцінка повинна відповідати на інше питання, а саме: "Чи вірно проект реалізується?"

Menegment System International і Центр підтримки НКО розробили матеріали по оцінці проектів (10), у яких вказується на наступні розходження моніторингу й оцінки:

Таблиця 1. Відмінності моніторингу й оцінки

<u>Моніторинг</u>	<u>Оцінка</u>
<u>Проводиться постійно</u>	<u>Проводиться на ключових етапах проекту</u>
Модель приймається в існуючому вигляді без змін	Модель належить оптимізувати з метою її покращення
Фактична діяльність та результати порівнюються із запланованими	Аналізуються причини досягнення (недосягнення) запланованих результатів
Отримана інформація використовується для покращення роботи по проекту	Отримана інформація використовується як для покращення діяльності по проекту, так і для уточнення планів на майбутнє

Моніторинг, як постійне вивчення ходу робіт у рамках проекту, забезпечує керівника необхідною інформацією для:

- аналізу даної ситуації;
- визначення проблем і знаходження шляхів її вирішення;
- дотримання плану виконання проекту;
- прийняття рішень стосовно людських, фінансових і матеріальних ресурсів;

Система моніторингу включається в проект з самого початку. При цьому необхідно:

- визначити вимірювані показники (індикатори), за якими можливо буде відслідкувати хід проекту;
- визначити джерела інформації для проведення моніторингу;
- визначити методи збору інформації;
- визначити частоту і графік збору інформації з урахуванням інтенсивності діяльності, що проводиться;
- призначити відповідальних за отримання необхідної інформації і домовитися з тими, хто цю інформацію буде постачати;
- врахувати в бюджеті витрати, необхідні для проведення моніторингу. Такі витрати, наприклад, можуть бути пов'язані з відрядженням чи з телефонними розмовами;

Оцінка, як більш глибока аналітична діяльність, визначає:

- адекватність проекту потребам клієнтів;

- напрямки корекції для підвищення ефективності соціальної діяльності;
- ступінь впливу проекту на оточуюче середовище. У тренінгових матеріалах Counterpart наведено таблицю, використання якої допоможе в моніторингу та оцінці:

Таблиця 2. Інформація для моніторингу та оцінки запланованих дій.

Категорії інформації	Що підлягає оцінці	Яку інформацію збирати	Хто збирає інформацію	Хто використовує інформацію	Як використовувати інформацію	Які рішення можна приймати
Робочий план заходів	Час виконання заходів; Наявність працівників, ресурсів	щомісячні (щоквартальні) плани; Розклад заходів	Менеджер проекту, керівник	Менеджер проекту; Організація, що фінансує проект	Отримати підтвердження про наявність працівників та ресурсів	Перепрограмувати заходи і використання ресурсів
Кошти і витрати	Надані кошти, кошти на рахунок; Баланс в бюджеті затверджених витрат	Підтвердження; Перерахування грошей; Фінансові звіти спонсорам	Фінансові органи, Посадова особа (бухгалтер)	Менеджер проекту Аудитор; Організація, що фінансує проект	Впевнитися в наявності коштів; Впевнитися у відповідності з фінансовим регулюванням; Визначити структуру виплат за послуги, якщо такі передбачені	Дозволити витрати; переглянути бюджет і проект, Шукати інші джерела фінансування
Працівники і керівники	Знання, стосунки, пере підготовка персоналу	Діяльність, посадові обов'язки; Резюме працівників Зворотний зв'язок стосовно отриманої підготовки;	Керівники підрозділів; Менеджер персоналу; викладачі	Керівники підрозділів Менеджер персоналу, викладачі	Залучати працівників; Вирішити питання найму, Надавати працівникам поради стосовно кар'єри	Відповідність посаді; необхідність навчання; Промування; Дисциплінарні дії
Товари	Товар; Умови замовлення! постачання; Умови забезпечення	Товарні реєстри; накладні; Доповідні з місць	Менеджери поточних справ	Менеджер проекту, Організація, що фінансує проект	Отримати підтвердження про наявність товару і про його постачання Впевнитися в якості товару	Скільки замовити; Кількість, яка має бути на непередбачений випадок
Результати	Кількість та різноманіття наданих послуг та проданих товарів; Дані про людей, які отримали послуги чи пройшли навчання	Картки/форми клієнтів Дані з місць	Громадські працівники; Місцевий керівник	Місцевий керівник; Менеджер проекту, Організація, що фінансує проект	Впевнитися, що цілі реальні; Оцінити якість послуг, що надаються; Оцінити доцільність послуг	Переглянути цілі; Перепідготувати працівників; Переглянути стратегію проекту і підходи

Отже, і моніторинг, і власне оцінка проектів і програм є способом контролю, одержання зворотного зв'язку. За допомогою оцінок встановлюється правильність самої програми, відповідність її потребам цільової групи, ефективність проведених заходів в аспекті поставленої мети, а також перспективи її подальшого використання.

Оцінку програм і проектів можна класифікувати за різними критеріями:

У залежності від того, хто проводить оцінку:

- Внутрішня - проводиться силами самої організації;
- Зовнішня (експертна) - проводиться вищестоящою організацією або4 організацією, що фінансує програму, чи незалежною структурою, що спеціально запрошується.

У залежності від широти охоплення проблем, що підлягають оцінці:

- Вибіркова - оцінюється якийсь один аспект програми (фінанси, якість послуг, реалізація запланованих заходів);
- Комплексна - оцінюються всі аспекти програми, її результати.

У залежності від запланованого використання результату оцінки:

- Формуюча - проводиться з метою формування чи коригування проектної діяльності.
- Підсумкова - проводиться з метою визначення ефективності і результативності проектної діяльності.

У залежності від стадії (фази) життєвого циклу проекту:

- Попередня - оцінюються можливості вкладення грошей у матеріальні й інтелектуальні цінності, встановлюється адекватність розробленої програми, проекту потребам цільової групи, приймається рішення про підтримку представленого проекту;
- Процесуальна - оцінюється хід реалізації програми з

метою її корекції для підвищення ефективності. До процесуального відноситься формуюча оцінка.

- Завершальна - проводиться після закінчення програми чи якийсь час потому з метою визначення результативності впливу, такою є підсумкова оцінка.

Вищезгадані класифікації є досить умовними, оскільки той самий вид оцінки може відноситися до різних класифікацій. Наприклад, формуюча оцінка може проводитися як силами самої організації, що реалізує проект, так і донором, незалежною структурою. Отже, формуюча оцінка може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. У ході формуючої оцінки аналізується сам процес реалізації проекту. Тому цей вид оцінки можна назвати процесуальним. Оцінка з метою коригування проектної діяльності може здійснюватися для удосконалення якогось одного аспекту програми, і тоді вона буде вибірковою. А якщо оцінюються всі сторони реалізованого проекту, то формуюча оцінка буде носити комплексний характер.

1.3. Критерії оцінки соціальної діяльності: ефективність, економічність, результативність

При оцінці соціальних програм і проектів важливо мати на увазі досить широке коло питань, наприклад:

- чи досить чітко сформульовані цілі, завдання проекту і чи відповідають вони можливостям організації, що буде його реалізовувати?
- чи є логічним зв'язок між проблемою, сформульованою в проекті й специфікою діяльності організації?
 - чи реалістична мета проекту?
 - чи буде сприяти реалізація проекту вирішенню поставленої проблеми?
 - чи доступні результати проекту цільовій групі?
 - чи відповідають методи, план виконання проекту поставленим завданням?
- чи досить чіткі критерії оцінки результатів виконання проекту?
 - наскільки реалістичним в аспекті поставлених завдань є кошторис?
 - чи є підтримка інших організацій, інших спонсорів?
 - яка компетентність виконавців проекту?

У процесі оцінки соціальної діяльності важливо орієнтуватися на критерії (показники), використання яких дозволить об'єктивно оцінити соціальну програму або проект. Такі критерії розроблені Міжнародною організацією вищих аудиторських установ (INTOSAL). Стандарти й рекомендації щодо оцінки соціальної діяльності і її критеріїв можна знайти на сайті INTOSAL в Інтернеті (21). Як об'єктивні критерії INTOSAL називає:

економічність;
ефективність;
результативність.

Економічність - це мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на діяльність, з огляду на відповідну якість.

Ефективність - співвідношення між продуктом у вигляді товарів, послуг тощо та ресурсами, використаними для їхнього виробництва

Результативність - результати в порівнянні з цілями, зіставлені з використаними для досягнення цих цілей ресурсами.

Ці дефініції вписуються в модель "внесок - продукт".

Наприклад, регіональна програма боротьби зі СНІДом спрямована на зменшення росту ВІЛ - інфікованих в області. Програма реалізується шляхом інформаційно-просвітницьких заходів, проведених у навчальних закладах регіону. Завдання полягає в тім, щоб пояснити молоді про ризик захворювання й про те, як можна захистити себе. Вирішуючи це завдання, учасники проекту перетворюють внесок (папір, канцелярські приналежності, офісна техніка, персонал й ін.) на продукт (брошури, листівки, методичні посібники, лекції, семінари, теле-, радіопередачі ін.). При використанні моделі "внесок-продукт" варто мати на увазі, що в літературі й у практичній діяльності по здійсненню проектної діяльності іноді використають синонімічні поняття. Так, замість поняття "внесок" уживають термін "ресурси". Поняття "продукт" заміняють такими синонімами, як "вироби", "продукція", "результат".

Критерій економічності означає, що при виготовленні брошур закупається папір по найнижчій ціні з урахуванням відповідної якості, мінімізуються використовувані ресурси, залучаються кращі й недорогі експерти для складання інформаційних матеріалів. Іншими словами: економічність тісно пов'язана з поняттям "внесок", і акцент тут робиться на мінімізації використаних ресурсів. При визначенні економічності соціальної програми або проекту програми

доцільно звернути увагу на наступні питання:

- які ресурси використовувалися для виготовлення того або іншого продукту й у якому обсязі (людські ресурси, папір та інші канцелярські приналежності, устаткування, електронний зв'язок, Інтернет і т.п.)? Наскільки відповідають ці ресурси потребам? За якими цінами придбані дані ресурси, чи не завищені ті ціни?
- як реальні витрати співвідносяться із бюджетом?
- якою мірою використовуються всі ресурси?
- якою мірою використовуються штатні працівники?
- чи оптимально сполучаються різні ресурси (наприклад, може бути економічніше використати меншу кількість співробітників, збільшивши при цьому витрати на устаткування)?

Критерій ефективності пов'язаний не тільки з поняттям внесок, але й із продуктом. У цьому критерії відбивається співвідношення між самим продуктом (у вигляді товару, послуг) і ресурсами, які пішли на їхнє виготовлення (виробництво). При цьому ефективність оцінюється у двох аспектах: з погляду ефективності витрат, коли продукт співвідноситься з витратами (кількість брошур, загальна вартість) і з погляду праці, коли ключовий продукт співвідноситься з кількістю працівників (скільки брошур кожен співробітник може виготовити в рамках проекту). І якщо економічність означає мінімізацію використаних ресурсів, то ефективність характеризується максимальним співвідношенням між зробленим товаром, зробленими послугами й ресурсами, витраченими на їхнє виготовлення. Оцінюючи ефективність проекту, варто звернути увагу на весь комплекс товарів (послуг), включених у нього. Наприклад, у програму боротьби зі СНІДом крім виготовлення брошур можуть бути включені й інші інформаційні матеріали: інформаційний бюлетень, плакати, Інтернет - сайт, наочна

агітація й ін. Крім цих продуктів, що мають матеріальну форму, у програму можуть входити також ідеальні продукти: лекції, семінари, тренінги й ін. Крім основних продуктів (послуг), закладених у проект, у процесі його реалізації створюється цілий ряд проміжних продуктів: рукопис брошури, виробництво ілюстрацій, виготовлення обкладинки. Всі ці проміжні продукти можна також вимірювати в аспекті їхньої ефективності.

У центр уваги при оцінці ефективності програми можна поставити наступні питання:

- чи можливо було в проекті використати інші технології, які передбачали б менші витрати;
- які використалися методи в аспекті їхньої раціональності;
- ступінь згуртованості різних співробітників, підрозділів у досягненні загальної мети;
- чіткість функціональних обов'язків учасників проекту, відсутність необґрунтованого дублювання службових обов'язків;
- система заохочення для мінімізації витрат і своєчасного завершення роботи.

Критерій результативності. У програмі завжди вказується конкретний результат, що передбачається досягти. Результати не слід плутати із метою проекту. *Мета* - це те, заради чого будуть здійснюватися заходи проекту, мета, як правило, формулюється у вигляді загального твердження, що важко піддається кількісній оцінці. Призначення мети - показати тип проблеми, з якою мають справу учасники проекту. *Результати* проекту завжди конкретні і найчастіше вимірювані. Наприклад, мета проекту - підвищити екологічну свідомість населення шляхом поширення важливої для його життєдіяльності екологічної і культурно-історичної інформації. Формування екологічної свідомості - важлива мета та її досягнення вимагає взаємозв'язків багатьох факторів. В тому

числі: цінності, культура, знання, поведінка. Ось чому, розуміючи, що поліпшити ситуацію в даній сфері можна лише через деякий час, організація, що реалізує проект, визначає свій конкретний внесок у вирішення цієї проблеми. А для цього вона планує ті результати, які можна побачити й виміряти. Приведемо ще один приклад, "Ціль може бути: "Впровадження системи селективного збирання відходів". Але результати проекту будуть такими:

- буде впроваджено мотиваційно різну систему оплати за відбір відходів, розділених і нерозділених;
- щонайменше 90% домашніх господарств і щонайменше 96% фірм будуть охоплені інформаційною акцією;
- щонайменше 70% домашнім господарствам шість разів будуть вручені кольорові мішки на відходи;
- 25% приватних орендарів візьмуть в оренду баки для розділення відходів" (16; стор. 34-35)

Отже, якщо при аналізі проекту або програми ми зосереджуємо увагу на результативності, то спочатку визначаємо мету програми й використовуємо її для виміру результативності. При цьому важливо також визначити цільову групу й шукати відповіді на наступні питання:

- чи мета була досягнута за оптимальну ціну і вчасно?
- чи правильно була визначена цільова група?
- чи задоволені люди наданими послугами?
- який щабель обладнання відповідає потребам цільової групи?
- чи це обладнання використовується громадянами?

1.4. Професійні вміння й психологічні якості, необхідні для оцінки програм і проектів

Фахівці з оцінки соціальних проектів і програм повинні мати професійно важливі вміння й психологічні якості, необхідні для успішної аналітичної діяльності.

Насамперед, для оцінки проектної діяльності фахівець повинен мати відповідний рівень компетенції, тобто він повинен мати певну систему професійних знань, умінь і навичок.

Фундамент підготовленості до оцінки програм і проектів становлять соціальні науки: соціологія, економіка, політологія, менеджмент. Непогано, якщо фахівець має знання в області бухгалтерського обліку й фінансового аудита, які він може використати як інструмент для одержання даних про витрати, передбачені проектною діяльністю. Аналізуючи програми і проекти, необхідно чітко уявляти стан справ у державному секторі, а також вивчити специфіку діяльності НДО.

До числа спеціальних вмінь і навичок у першу чергу варто віднести володіння методами соціологічного дослідження й математичної статистики, користування комп'ютером. Важливі для того, хто перевіряє, й такі психологічні якості, як комунікабельність, спостережливість, критичність мислення, аналітичні здатності, розвинена мова.

Для ефективної організації оцінки проектної діяльності необхідно знати структуру оціночної діяльності, її основні компоненти, необхідні дії, професійно важливі вміння й психологічні якості необхідні для її реалізації.

Таблиця 3. Професійні вміння й психологічні якості, необхідні для оцінки проектної діяльності

Етап оціночної діяльності	Професійні знання, навички та психологічні якості
Вибір проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • знання поточного стану справ в державному секторі, в НГО • знання типології проблем; • уміння користуватися бібліотеками, Інтернет і базами даних; • аналіз тенденцій розвитку суспільства; Вибір найбільш актуальних проблем для оцінки; • розробка індикаторів вивчення проблеми; • формулювання цілей аналізу; • спостережливості; • швидка орієнтація в обстановці, гнучкість поведінки; • визначення об'єкту оцінки, формулювання гіпотези.
Планування оціночної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • проектування своїх дій і дій учасників групи по оцінці проектів; • визначення об'єкту оцінки, формулювання гіпотези; • розробка критеріїв оцінки; • складання графіка роботи по оцінці.
Сбір фактичного матеріалу	<ul style="list-style-type: none"> • спостережливості, розуміння психічного стану людей, колективу в цілому; • уміння отримувати зворотну інформацію про ступінь задоволення потреб цільової групи, а також співробітників; • встановлення правильних взаємин з тими, хто надає інформацію; • знання джерел і володіння методами збору даних (інтерв'ю, анкети, фокус групи, спостереження за людьми, вивчення фізичних об'єктів, використання документів).
Аналіз отриманих даних	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз даних з метою пояснення і оцінки (кількісний аналіз статистичних даних, якісний аналіз інтерв'ю і документів, об'єднання кількісного і якісного аналізів); • критична оцінка достоїнств і недоліків проектної діяльності; • виявлення відхилень результатів від поставленої мети; • аналіз причин цих відхилень; • проектування заходів по усуненню цих причин.
Складання звіту	<ul style="list-style-type: none"> • знання критеріїв якісного звіту (об'єктивність, надійність і достовірність, доступність, зрозумілість); • знання структури звіту. • уміння структурувати факти, висновки, рекомендації. • знання комп'ютера (редакторські програми, таблиці); • уміння грамотно писати на відповідній мові.
Ознайомлення с результатами оцінки.	<ul style="list-style-type: none"> • уміння робити усні презентації.

Розділ 2. Основні етапи оціночної діяльності

- 2.1. Вибір проблеми й планування процесу оцінки
- 2.2. Методика збору фактичного матеріалу
- 2.3. Кількісний і якісний аналіз фактичного матеріалу
- 2.4. Написання звіту

2.1. Вибір проблеми й планування процесу оцінки

Оцінку проектів і програм, як правило, здійснює група фахівців. Кількість учасників цієї групи варіюється залежно від масштабів проекту й складності проблеми, що вирішується в проектній діяльності. У самому процесі оцінки можна виділити три етапи: підготовчий, основний, заключний. Підготовчий етап включає в себе попереднє ознайомлення, в результаті якого обирається проблема оцінки та здійснюється її планування. На основному етапі збирається фактичний матеріал і проводиться його аналіз. В процесі заключного етапу пишеться звіт про оцінку. На кожному із цих етапів вирішуються специфічні завдання.

Розглянемо специфіку *підготовчого етапу оцінки*. Зміст цієї роботи багато в чому визначається видом самої оцінки (попередня, процесуальна, завершальна).

Мета попередньої оцінки - встановити адекватність розробленої програми, проекту потребам цільової групи, оцінити можливості вкладення грошей у матеріальні та інтелектуальні цінності, проаналізувати альтернативні варіанти, прийняти рішення про інвестування представленого проекту.

При аналізі кожного розділу проекту окреслюється коло питань, що повинні стати предметом вивчення.

Аналізуючи *актуальність проблеми*, на рішення якої спрямований проект, варто звернути увагу на наступні питання:

- чи відповідає проблема місії організації?
- чи визначені фактори, які впливають на виникнення проблеми?
- чи сформульовані кількісні або інші показники, за допомогою яких можна визначити вихідні дані?
- чи є достовірними джерела, на які робляться посилання при постановці проблеми?

При оцінці розділу проекту, у якому автори визначають *цілі і завдання* проекту можна використати наступні питання:

- наскільки реалістичною є мета проекту?
- чи є мета чимось, з чим організація – грантодавець захоче бути пов'язана?
 - чи є завдання точними, вимірюваними?
 - чи пов'язані завдання логічно й емпірично з досягненням мети?
- чи представлені показники, які можна виміряти й за допомогою яких можна буде оцінити ступінь виконання завдань по завершенні проекту?
 - наскільки вимірювачі проекту незалежні від сутності проекту? Необхідно впевнитися, що показники проекту не є тавтологічними.
- чи впливають логічно й емпірично завдання проекту з опису й аналізу проблеми?
- чи чітко визначені бенефіціарії проекту, їх категорії та кількість?
 - чи пов'язані бенефіціари з завданнями?
 - чи можна буде досягнути й змінити блага від проекту?
 - чи пов'язані завдання одне з одним логічно й чи розташовані вони в пріоритетному порядку?
 - чи можна емпірично виміряти взаємозв'язок між завданнями? (4)

Аналізуючи *види діяльності (заходи)* по проекту важливо звернути увагу на наступні питання:

- чи відповідають види діяльності цілям та завданням проекту. Іншими словами: чи існує логічний взаємозв'язок між заходами та завданнями?
- чи сприяють заплановані заходи вирішенню проблеми, що була визначена раніше?
- чи достатньо в наявності аргументів, що підтверджують необхідність вибору саме цих заходів?

- чи пов'язані заходи між собою таким чином, що їх послідовна реалізація обов'язково призведе до досягнення мети проекту?
- наскільки реалістичні види діяльності з точки зору їх масштабності, а також часових та фінансових обмежень?
- чи відповідають заплановані види діяльності історичним та культурним цінностям місцевої громади?
- яка частка ризику в проведенні заходів інноваційного проекту?
 - у випадку моделі, яку можна тиражувати: яке коригування необхідно провести з урахуванням специфіки місцевих умов?
 - чи можливо виміряти захід із точки зору витрат зусиль, ресурсів, годин та коштів?

Особливу увагу в попередній оцінці варто приділити *аналізу ризиків*. У вирішенні цього завдання допоможе наступний перелік питань:

- наскільки реальні потенційні загрози в соціальному та політичному середовищі проекту?
- чи визначені в проекті можливі ризики?
- який вплив на проект справлять вони у випадках, якщо виникнуть проблеми?
- чи заплановані заходи для запобігання ризикам?

Аналізуючи *бюджет проекту*, спеціалісти звертають увагу на наступне:

- точність позиції бюджету відносно відображення витрат по веденню проектної діяльності;
- чи оптимальний розподіл витрат на прямі, непрямі та накладні витрати?
- чи відповідає вартість послуг загально визначеним стандартам для запропонованого виду проекту?
- чи відповідають засоби організації (наявні, матеріальні) для виконання обов'язків по розподілу витрат?

- чи враховується поточний рівень інфляції?

- чи чітко розділяються кошти, що отримуються від донора та з інших джерел?

Попередня оцінка завершується ухваленням рішення про доцільність фінансової підтримки розглянутого проекту (або про відмову).

Специфіка процесуальної й завершальної оцінок полягає в тому, щоб поліпшити ефективність технології, що лежить в основі проектної діяльності. Звідси головне завдання полягає в тому, щоб виявити ситуації (проблеми) в організації, які негативно позначаються на економічності, ефективності або результативності проекту. Ці проблеми можуть бути різними: природними й соціальними, короткочасними й довгостроковими, простими й складними, персональними й груповими, окремими й структурними. В оцінці проектів пріоритет віддається проблемам довгострокового, соціального й структурного характеру.

Починається оцінка з підготовчого етапу. На цьому етапі важливо визначити проблему оцінки, розробити її мету й завдання, підібрати групу фахівців, що беруть участь в оцінці, визначити, якого роду інформацію необхідно збирати, вибрати методи, адекватні поставленим завданням, визначитися з вибіркою для дослідження, скласти план оцінки.

Пристаючи до оцінки, необхідно дати чіткі відповіді на питання: для кого вона проводиться і з якою метою. Важливо вивчити сферу, що піддається оцінці. Якщо оцінюється діяльність конкретної організації, треба зібрати повну інформацію про неї (кількість працівників, функціональні обов'язки, види діяльності, її правові основи, фінансування, корпоративну етику та ін.). Визначаючи проблеми для оцінки, необхідно пам'ятати про те, що індикаторами проблеми можуть бути:

- недоліки в якості послуг (наприклад, затримки в поширенні інформації, накопичення нерозглянутих справ й ін.);

- велика кількість скарг або апеляцій від громадян;

- збільшення витрат через потреби в нових ресурсах;

Маючи на увазі ці індикатори, варто проводити аналіз і шукати нові проблеми або причини проблем у тій сфері, що аналізується.

Формулюється проблема оцінки лаконічно й зрозуміло. Наприклад: "Багато людей умирають від СНІДу", "Кількість ВІЛ-інфікованих постійно зростає", "Медична освіта відносно СНІДу не дає істотних результатів".

На основі попереднього вивчення складається робочий план оцінки. Необхідно вказати кількість людино-годин для проведення оцінки. Графік виконання основних робіт повинен бути реалістичним. Необхідно вказати дати початку й завершення оцінки. При визначенні часу, необхідного для виконання тих або інших видів робіт (наприклад, для планування, проведення інтерв'ю, фокус-групи й ін.), можна використати дані із попереднього досвіду. Графік роботи можна скласти у вигляді плану дій або графіку-сітки. Наприклад:

<i>Види робіт</i>	<i>1 тиждень</i>	<i>2 тиждень</i>	<i>3 тиждень</i>	<i>4 тиждень</i>
Зустріч з працівниками організації, яка реалізує проект. Представлення організації, яка проводить оцінку	X			
Проведення фокус-групи	X			
Вивчення документації. Складання анкет, інтерв'ю.	X			
Інтерв'ю в організації, що реалізує проект		X		
Інтерв'ю з клієнтами		X	X	
Підготовка резюме		X		
Написання звіту			X	X
Презентація результатів оцінки				X

2.2. Збір фактичного матеріалу

Метою аналізу соціальних проектів і програм є діагностування соціальної ситуації, експертної оцінки варіантів реалізації, прогноз перебігу подій з метою оптимізації. Досягається ця мета за допомогою методів дослідження, які повинні відповідати об'єкту пізнання. Істотною особливістю процесів, що лежать в основі соціальних проектів є неоднозначність їхнього перебігу. Наприклад, результати діяльності ВШ-сервісної НДО залежать одночасно від багатьох факторів. Досить, щоб змінився вплив одної-двох причин, як перебіг і наслідки будуть істотно відмінними. Неоднозначний характер соціальних процесів вимагає серйозного підходу до розробки методики збору фактичного матеріалу.

Важливим джерелом фактичного матеріалу є *документація*. Вивчення документів дозволяє мати формальну, офіційну картину організації, а також установити правові основні діяльності. Ці дані мають особливе значення в момент попереднього знайомства з організацією, коли необхідна інформація узагальненого й широкого характеру. Як правило, увагу особи що перевіряє, зосереджують на наступні документи:

- документація про потокові справи;
- внутрішні циркуляри з описом правил й інструкцій;
- результати попередню оцінок організації;
- матеріали, які використовуються в організації для навчання персоналу;
 - бухгалтерські матеріали;
 - опис функціональних обов'язків персоналу;
 - стратегічні й поточні плани.

Документи можна знайти не тільки в самій організації, що перевіряється, але й в архівах, у публікаціях ЗМІ, а також бібліотеках і донорських організаціях, які раніше співробітничали із суб'єктом проектної діяльності.

Вивчення фізичних об'єктів проводиться для уточнення

відповідності матеріальних ресурсів (приміщень, технічних засобів, канцелярських товарів, друкованої продукції, наочності, роздаткових матеріалів і т.д.) цілям і завданням проектної діяльності. Наприклад, при аналізі проектної діяльності, спрямованої на боротьбу з туберкульозом варто звернути увагу на наступні питання:

- чи відповідають лікарняні палати туберкульозного диспансеру загальноприйнятим стандартам?
- яка кількість брошур по профілактиці туберкульозу серед населення?
- скільки брошур залишилося в запасі?
- наскільки добре вони зберігаються?
- чи дозволяє технічне устаткування здійснювати заплановану діяльність?

Спостереження - це спеціально організоване сприйняття досліджуваного об'єкта, процесу, діяльності в природних умовах, воно дає фактичний матеріал, що дозволяє побачити за звітами й іншими офіційними документами реальну картину атмосфери, у якій реалізується проект. Результати спостереження можна використати для підрахунку й перевірки. Цей метод допомагає виявити проблеми й відхилення в процесах діяльності. За допомогою спостереження можна визначити також потенційних учасників майбутніх опитувань.

Спостереження, використовуване при аналізі проектів і програм, відрізняється від звичайного життєвого спостереження, насамперед тим, що воно має чітко поставлену мету, програму й план. Результати спостереження обов'язково повинні фіксуватися для того, щоб надалі піддати їх кількісній й якісній обробці.

До процедури спостереження ставляться наступні вимоги:

- визначення мети спостереження (для чого? з якою метою?);
- вибір об'єкту, предмету й ситуації (що спостерігати?);
- вибір способу спостереження, що найменше впливає на об'єкт, і найбільше забезпечує збір необхідної інформації (як

спостерігати?);

- вибір способів реєстрації спостережуваного (як вести записи);

- обробка й інтерпретація отриманої інформації (який результат?) (9; стор.91)

При аналізі проектної діяльності можна використати дві форми спостереження - стандартизоване й не стандартизоване (структуроване й неструктуроване). *Нестандартизоване спостереження* відрізняється від стандартизованого більше широким колом об'єктів спостереження й відсутністю чіткого попереднього плану. Дослідник визначає лише загальну картину спостережуваної ситуації, приблизний склад цільової групи. Звичайно цю форму спостереження використовують на початковому етапі оцінки, коли збирається основна інформація й необхідно лише зорієнтуватися в проблемі, що вирішується в рамках проектної діяльності. За допомогою неструктурованого спостереження можна виявити такі проблеми, які не були об'єктом уваги ні керуючих проектом, ні тих, хто його оцінює. Висновки, отримані на основі не стандартизованого спостереження, використовують для подальшої стандартизації, конкретизації об'єкту й ситуацій аналізу.

Стандартизоване спостереження використовується на наступних етапах дослідження, коли вже чітко визначилися проблеми, що підлягають аналізу, а також стало ясно, які саме дані необхідно аналізувати.

Результати цього виду спостереження можна фіксувати у вигляді таблиць, де фіксуються конкретні аспекти спостережуваної ситуації і їхня кількісна характеристика. Наприклад, запис фактів надання інформації про права людини й процедури, що служать для їхнього захисту, можна представити у вигляді наступної таблиці:

Таблиця 3. Зміст спостережень в консультативних пунктах

Аспекти спостереження	Кількість консультацій	
	Консультативний пункт № 1	Консультативний пункт №2

Методи опитування є найпоширенішими засобами одержання інформації, тому що при правильному використанні дозволяють одержати надійну й достовірну інформацію з багатьох питань оцінки. Специфіка цих методів полягає в тому, що інформацію одержують зі слів опитуваних. В оцінці проектної діяльності використовуються дві форми опитування - інтерв'ю й анкетування.

Інтерв'ю - метод збору даних за допомогою індивідуальної бесіди або розмови по телефону. Кожний із цих видів має свої переваги й недоліки:

Таблиця 4. Переваги та недоліки різних видів інтерв'ю

Вид інтерв'ю	Переваги	Недоліки
<i>Індивідуальна бесіда</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Швидко (якщо опитуваний мешкає неподалік); - Можливо використовувати магнітофон, якщо запитання складні; ■ Легко демонструвати зображення, діаграми тощо; ■ Можна одразу реагувати на відповіді 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Присутність інтерв'юера може впливати на зміст відповіді;
<i>Розмова по телефону</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Легко проводити, ■ Дешевий метод, ■ Можна одразу реагувати на відповіді. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вимагає доступу до телефону та добрий зв'язок; ■ Неможливо демонструвати наглядний матеріал; ■ Інтерв'юер може впливати на відповіді; ■ Важко ставити делікатні запитання.

При плануванні інтерв'ю необхідно звернути увагу на наступні питання:

- мету інтерв'ю;

- структуру інтерв'ю;
- підготовку запитань;

Незважаючи на те, що головна мета інтерв'ю - зібрати інформацію з кардинальних питань оцінки, цей метод також дозволяє:

- глибше вивчити ситуацію, з'ясувавши причини того або іншого ставлення;
- одержати інформацію про інших людей, з якими варто було б зв'язатися;
 - розібратися в очікуваннях тієї організації, що перевіряється;
- визначити компетентність опитуваного в певних питаннях та ін.

Залежно від мети інтерв'ю може бути структурованим або неструктурованим (стандартизованим і нестандартизованим)

У *неструктурованих інтерв'ю* не дотримуються строгого плану й послідовності відповідей на поставлені питання. Методика неструктурованого інтерв'ю характеризується гнучкістю й варіативністю. Інтерв'юер, що керується лише загальним планом інтерв'ю, має право сам, відповідно до конкретної ситуації формулювати питання й змінювати порядок пунктів плану. Головне при проведенні не стандартизованого інтерв'ю - це одержати якнайбільше інформації від респондента, побачити ситуацію його очима. Наприклад, якщо інтерв'ю проводиться під час попереднього ознайомлення із системою соціального забезпечення, опитують висококваліфікованого фахівця в цій області. У цьому випадку інтерв'юеру необхідно зосередитися тільки на темах, які він хоче обговорити, виявити гнучкість і розглядати інтерв'ю, насамперед, як дискусію, а не формальну бесіду. Іноді питання, які висвітлюються в ході бесіди, ставить сам респондент. Тут важливе вміння використати ситуацію, проявляти тактовність у спілкуванні, толерантність і розуміння співрозмовника.

Методика проведення неструктурованого інтерв'ю містить

у собі наступні етапи:

- повідомлення респондентові теми інтерв'ю й мотивація співрозмовника;
- вільна розповідь опитуваного про все те, що, на його думку, відноситься до даної теми;
- постановка питань, які респондент не висвітлив у своїй розповіді;
- постановка уточнюючих питань, що конкретизують, ту інформацію, що була отримана від співрозмовника;
- вихід з контакту.

Структуроване інтерв'ю дозволяє зібрати уніфіковану інформацію про потреби, мотиви, й думки людей. Ця форма найчастіше використовується на завершальних етапах оцінки, коли необхідно одержати дані, які доповнювали б уже зібрані факти. Своєрідність цього методу полягає в тому, що формулювання питань і їхня послідовність визначені заздалегідь, вони однакові для всіх опитуваних. Інтерв'юеру не дозволяється переформулювати питання або вводити нові, а також змінювати їхній порядок.

Розходження між різними формами інтерв'ю представлені в наступній таблиці:

Таблиця 5. Особливості структурованого та неструктурованого інтерв'ю

Показники	Структуроване Інтерв'ю	Неструктуровані інтерв'ю
Етап оцінки	Завершальний	Початковий
Тема	Конкретна	Визначена тільки проблема
Порядок запитань	Готується попередньо, строга послідовність	Порядок питань попередньо не визначений
Підхід	Плановий	Гнучкий

Міжнародний Альянс по ВІЛ/СНІД розробив *типологію питань*, що задають під час інтерв'ю. Ця типологія може з успіхом використатися для оцінки будь-яких соціальних проектів і програм:

- *питання про факти* - уточнення, підтвердження або спростування факту. Звичайно це закриті питання, наприклад: "Чи використовуєте ви презервативи, займаючись сексом із клієнтами?"
- *думка* - питання відкритого типу, що заохочують інформатора висловлювати свої думки або переконання, наприклад: "Могли б ви використати шприц, що був уже використаний іншим?"
- *уточнення* - використовується для перевірки правильності розуміння дослідника або для одержання додаткової інформації, наприклад: "Крім Вас там нікого не було?" або: "Чи існують інші причини, по яких програма обміну шприців не буде працювати в цих умовах?"
- *визначення репрезентативності* - використовується для перевірки того, чи є подія типовою для даної людини або для всіх членів співтовариства, наприклад: "Ви відвідуєте завжди того самого лікаря?" або "Чи промивають інші Ваші знайомі шприци сечею?"
- *Гіпотетичні питання* - дозволяють дослідникові вивчити ситуацію, у яких людина ще не побувала або які традиційно відносяться до сфери приватного життя людини й не призначені для обговорення, наприклад: "Якщо, Ви могли одержати безкоштовні презервативи. Змінило б це вашу поведінку?", або "Наприклад, якомусь Феліксу необхідно купити героїн. Куди він піде спочатку?"
- *Питання про ранги* - дозволяють дослідникові перевірити важливість або значимість певних факторів, наприклад: "Не могли б Ви перелічити в порядку значимості всі типи ризикованого поводження споживачів амфетамінів?" - *Дослідницькі питання* - заохочують людину надати

додаткову інформацію або просто продовжувати говорити. Можуть замінитися мовчанням, заохочувальними звуками або дійсно бути питанням.

- *Підказки* - заохочують інформатора висвітлювати питання, порушені спонтанно (8; стор. 90).

Анкетування - метод масового збору матеріалу за допомогою спеціально розроблених запитальників (анкет). Зміст анкети й спосіб відповіді на питання заздалегідь плануються. На відміну від інтерв'ю анкетне опитування найчастіше здійснюється заочно, поза присутністю дослідника, що вимагає ретельного відбору формулювань питань і варіантів відповідей, дотримання певного порядку в постановці питань і відповідного графічного оформлення.

Складання анкети трудомісткий процес. На першому етапі формулюються попередні питання. Ці питання потім обговорюються в групі. Після перегляду питань необхідно їх задати декільком представникам цільової групи для перевірки правильного розуміння питань. При плануванні анкети необхідно мати на увазі:

- яка мета використання різних питань;
- як необхідно сформулювати питання з технічної точки зору, і які є альтернативи їхнього формулювання;
- як будуть оброблятися відповіді.

Для того, щоб результати анкетування були репрезентативними, рівень відсівання повинен бути невеликим, тому необхідно зробити все можливе для того, щоб всі респонденти дали відповіді на питання. Практика показує, що респонденти більш охоче відповідають на питання анкети, якщо вона:

- не дуже об'ємна;
 - легка для читання й розуміння;
 - супроводжується конвертом зі зворотною адресою й маркою.
- При оцінці проектів і програм використовуються різні види

2.2. Збір фактичного матеріалу

54

анкетування: відкрите й закрите, іменне й анонімне, індивідуальне й групове, а також "полярне".

При *відкритому анкетуванні* опитуваному необхідно самостійно конструювати відповідь на поставлене питання. Приклад відкритого питання: "Опишіть своїми словами, наскільки ви задоволені школою, що відвідує ваша дитина". При *закритому анкетуванні* респондент вибирає одну з готових відповідей. Наприклад, "Наскільки ви задоволені школою, що відвідує ваша дитина? Поставте хрестик у відповідній клітинці:

- дуже задоволений
- задоволений
- незадоволений
- дуже незадоволений"

В *іменних анкетах* респондент називає своє прізвище, в анонімних - відмітка прізвища відсутня.

При *індивідуальному анкетуванні* опитувані одержують анкету й заповнюють її поодиноці, самостійно (наприклад, у домашній обстановці або в офісі громадської організації). При *груповому анкетуванні* анкети одночасно видають групі з 12-15 чоловік. При цьому респонденти мають можливість одержати консультацію по техніці заповнення анкети.

"*Полярною*" називають анкету з бальною оцінкою. По цьому принципу складаються анкети для оцінки різноманітних якостей. Наприклад, при дослідженні особистісних якостей менеджера можна використати такий опитувальник

Обведіть кружечком рівень інформованості у вашого керівника певної якості:

Таблиця 6. Приклад «полярної» анкети

Готовий вислухати думки інших;	5 4 3 2 1	Ніколи не прислухається до думки співробітників
Енергійний ініціативний і рішучий;	5 4 3 2 1	Безініціативний, нерішучий
Гнучка поведінка в умовах, що змінюються;	5 4 3 2 1	Завжди однакова поведінка
Організований;	5 4 3 2 1	Неорганізований
Висока професійна компетентність.	5 4 3 2 1	Низька професійна компетентність

Відповідний бал тут привласнюється за принципом: 5 - дуже організований, 4 - організований, 3 - скоріше організований, ніж неорганізований, 2 - неорганізований, 1 - дуже неорганізований.

До анкетування висуваються наступні вимоги:

- питання анкети повинні відповідати завданням і програмі оцінки;
- питання анкети структуруються відповідно до правил розвитку теми, а саме: прості питання, які стосуються подій, фактів, ставляться спочатку, далі йдуть питання, що розкривають думки, оцінки, потім - ще більш складні (вибір рішень, відповіді у вільній формі про думки) і, нарешті, в останній третині анкети - знову відносно прості питання;
- ясність всіх формулювань питань, їхня недвозначність;
- у закритих питаннях чіткість варіантів відповіді; у відкритих питаннях достатній простір для відповіді; ненав'язливість питання, відсутність у ньому якого-небудь натяку на відповідь;
- наявність контрольних питань по основній темі.

Фокус-група - метод дослідження, призначений для збору якісної інформації. Суть методу полягає в тому, що компетентні особи виражають своє відношення до тієї або іншої проблеми шляхом участі в груповій дискусії. Фокус-групу можна вважати одним з різновидів групового інтерв'ю, оскільки, використовуючи цей метод, дослідник також задає учасникам питання для вивчення загальних думок конкретної групи людей. Однак методика проведення фокус-групи в порівнянні із груповим інтерв'ю більше нагадує дискусію, коли член групи може спонтанно вступати в розмову, а не послідовно, коли кожен учасник відповідає на поставлене запитання окремо. Психологічний зміст фокус-групи в тім, що вона породжує мислення, що приводить до продукування неординарних ідей.

Обговорення проблеми проходить під керівництвом модератора (ведучого). *Модератор* - людина, що має професійну

підготовку по наданню членам групи допомоги в розкритті їхнього творчого потенціалу для вирішення тих або інших проблем. Професійно значимими для модератора є такі вміння:

- створення атмосфери абсолютного прийняття;
- активне слухання;
- керівництво групою динамікою.

Створення атмосфери абсолютного прийняття здійснюється за рахунок того, що модератор уважно вислухує відповіді членів групи, намагається зрозуміти зміст й емоційну забарвленість кожного висловлення, проявляє відкритість, доброзичливість, дружелюбність. Така атмосфера спілкування занурює учасників фокус-групи в проблемне, інтелектуальне середовище й спонукує їх до продукування ідей.

Для того, щоб в учасників групи з'явилося бажання ділитися своїми думками, кожен, а тим більше модератор, повинен уміти слухати, використовуючи при цьому прийоми активного слухання: спонукання, перефраз, пояснення, відбиття, резюме й ін.

Керівництво групою динамікою опирається на знання етапів розвитку групи. У цьому процесі можна виділити кілька етапів: директивність, конфронтація, співробітництво, розширення можливостей, завершення.

Практика показує, що найбільш оптимальна кількість учасників фокус-групи коливається від 6 до 12 чоловік. Критерії відбору членів групи визначаються завданнями оцінки. Наприклад, при аналізі потреб громадського суспільства в одному з регіонів України група складалася з досвідчених суспільних діячів. Більше детальна характеристика групи: *Стать:*

жінок-8

чоловіків - 4

Вік:

21-30 років-3

31-40 років 3,
41-50 років-3;
51 і більше-3

Стаж участі в ГС:

до 5 років-5;
6-10 років-6;
більше 11 років-1.

Освіта:

вища-11;
незакінчена вища -1;

Участь у проектах

не брав участь-1;
брав участь в 1-5 проектах -10;
брав участь більш, ніж в 6 проектах -1.

Рекомендується зібрати фокус-групу з людей, які незнайомі між собою. Однак цієї вимоги іноді важко дотримувати й тому її можна порушити. Учасники фокус-групи повинні мати певні особистісні якості й уміння. Це, насамперед - швидкість і гнучкість мислення, спостережливість, уміння ясно й лаконічно виражати свої думки, уміння встановлювати контакт із незнайомими людьми, доброзичливість і відкритість.

Функції фокус-групи залежать від виду оцінки.

Таблиця 7. (Функції фокус-групи в залежності від виду оцінки

Вид оцінки		
Попередня	Процесуальна	Завершальна
<ul style="list-style-type: none"> • Вивчаються думки, що не знаходять відповідного відображення в наявних джерелах інформації; • З'ясовується адекватність завдань проектної діяльності; • Потребам цільової групи; • Визначаються основні поняття, напрямки аналізу проектної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Перевіряється правильність висунутих раніше гіпотез; • Порівнюється інформація, отримана від учасників фокус групи з даними інших джерел; • Отримана інформація використовується для корекції проектної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Перевіряються результати, отримані за допомогою інших методів; • Визначаються перспективи подальшої діяльності.

У процесі підготовки до проведення фокус-групи необхідно подбати про технічне оснащення заходу, вибір зручного приміщення, виготовлення роздаткових матеріалів. Важливо також попередньо скласти план (сценарій) даного заходу, звернувши особливу увагу на відбір питань, які повинні поєднуватися в змістовні блоки. Наприклад, при дослідженні громадянського суспільства методом фокус-групи попередньо були виділені наступні блоки і питання, що входять до них: *Блок 1. Визначення потреб ГО:*

- що таке громадянське суспільство, який сенс ми вкладаємо в це поняття?
- чи є воно в Україні й чи потрібно?
- які шляхи (засоби) побудови громадянського суспільства Ви бачите? Чим можуть тут прислужитися ГО?
- для чого створюються ГО, які їхні функції?
- які потреби мають ГО?

Блок 2. Індикатори ефективності ГО:

- коли можна стверджувати, що ГО працює ефективно?
- хто має оцінювати результативність діяльності ГО?
- які показники можуть свідчити про ефективність ГО?
- назвіть конкретні приклади результативних організацій. Що саме вони зробили? У чому полягає ефективність?
- які Ви бачите шляхи для підвищення ефективності діяльності ГО?

Блок 3. Зв'язок ГО й влади.

- чи потрібні ГО зв'язки з владою, правоохоронними органами, політичними партіями?
- зобразіть (схематично малюнком) співвідношення "влада", "народ", "державна", "ГО", "правоохоронні органи".
- як ГО можуть будувати зв'язки з владою та правоохоронними органами?
- у яких формах може відбуватися звіт влади перед ГО?

- як "заохотити" владу звітувати перед ГО?
- як використати ЗМІ як ресурс впливу на владу?
- які кроки слід робити ГО для налагодження ефективної взаємодії, співпраці з владними структурами, правоохоронними органами?

Отже, збираючи фактичний матеріал, для оцінки програм і проектів дослідники використовують широку групу методів: вивчення документації, спостереження, інтерв'ю, анкетування, фокуси-групи. При цьому враховується та обставина, що кожний із цих методів має як сильні сторони, так й обмеження сфери застосування.

2.3. Кількісний і якісний аналіз фактичного матеріалу

Важливим етапом оцінки є аналіз зібраного фактичного матеріалу, що дозволяє оцінити діяльність організації, яка реалізує проект, і пояснити причини того або іншого стану справ. У соціальній діяльності можна виділити дві взаємозалежних сторони: якісну й кількісну. Якість показує, що собою представляє об'єкт, які істотні характеристики він має. Кількість говорить про розміри даного об'єкта, його величину. Якість представлена звичайно в описі ознак, кількість завжди виражається числом.

Залежно від типу зібраних даних виділяють два види аналізу:

- кількісний аналіз статистичних даних;
- якісний аналіз;

Кількісний аналіз проводиться в тому випадку, коли компоненти оцінюваної ситуації є досить відомими. Наприклад, рівень про інформованості громадян по тому або іншому питанню, рівень задоволеності людей різними аспектами життя, кількість певних дій (відвідування сайту, звернення за консультацією) і т.п. Кількісний аналіз проводиться за допомогою різноманітних методик. Найчастіше для оцінки проектної діяльності використовуються: реєстрація, ранжирування, Шкалування.

Реєстрація - це підрахунок кількості об'єктів, які належать до певного класу. Наприклад, кількість зареєстрованих НДО в області, кількість - хворих на туберкульоз у певному районі, кількість ініціатив НДО, що одержали підтримку від органів місцевого самоврядування і т.п.

Ранжирування - це розміщення зібраних фактів у певній послідовності. Ця послідовність може йти як у бік збільшення, так і у бік зменшення. Наприклад, список громадських

організації залежно від кількості публікацій про них у ЗМІ;

Шкалування - це присвоювання балів або інших умовних цифрових показників об'єктам, які вивчаються, або їхнім характеристикам. Техніка шкалування полягає в тому, що кожному суб'єктові пред'являють ряд градуированих тверджень і просять вказати, з яким він згодний, а з яким не згодний. Наприклад,

Яка активність властива громадянам вашої громади у вирішенні соціальних проблем?

Активність відсутня (0)	Активність мінімальна (1)	Середній рівень активності (2)	Активність висока (3)	Максимальна активність (4)
-------------------------	---------------------------	--------------------------------	-----------------------	----------------------------

Оцінки можливостей різного типу шкал багато в чому визначаються кількістю альтернативних відповідей на поставлене питання. Коли їх мало, наприклад, два, то така шкала буде не дуже точною. Наприклад:

Чи готові Ви до волонтерської роботи?

Так (2)
Ні (0)

Зі збільшенням кількості варіантів відповідей зменшується їхній діапазон, а також зростають оціночні можливості шкали. Наприклад, яка у Вас можливість отримати пільговий кредит на одержання освіти у вищих навчальних закладах різних форм навчання?

01234	5678	9101112
Низька	Середня	Висока

За рівнем виміру шкали можуть бути номінальними, ранговими, інтервальними, існують також шкали відносин.

У шкалах найменувань (номінальних) числа використовуються умовно. З математичної точки зору шкала найменування показує лише приналежність того або іншого об'єкта до певного класу. Іншими словами: шкала

найменувань встановлює стосунки рівності між об'єктами, які поєднуються в одну категорію. Кожній категорії дається назва, числове позначення, яке є елементом шкали. Наприклад, перелік показників, які можуть свідчити про ефективність діяльності НДО: відповідність статутним завданням, наявність бюджету, реалізовані проекти й ін. Прикладом шкали найменувань також може бути перелік причин того або іншого явища.

Вже на рівні шкали найменувань можливий вимір, а, отже, і кількісний аналіз. Елементи кожної пари або належать до однієї й тієї ж категорії, або ні. І незважаючи на зазначену простоту виміру, до побудови номінальної шкали варто підходити дуже уважно. Спочатку дослідник повинен вирішити, що він буде класифікувати, які категорії будуть вивчатися, і лише потім проводити класифікацію по цих категоріях. Наприклад, якщо досліджувана властивість - потреби громадян, то необхідно класифікувати по наявності тієї або іншої потреби. Передбачається при цьому, що кожній потребі довільно приписується число з єдиною вимогою, щоб числа ці були різними. На номінальному рівні можливе застосування ряду статистичних процедур. Це: знаходження частот розподілу, середньої тенденції по модальній частоті, обчислення коефіцієнтів взаємозалежності між двома або більшим числом рядів властивостей.

Рангові шкали (шкали порядку) встановлюють порядок появи певної послідовності, відношення "більше - менше", загальну ієрархію. Ця шкала має властивості номінальної шкали в сполученні з відношенням порядку. Наприклад, прийнято розрізняти правозахисні організації за рівнем розвитку й позначати його 1,2,3 і т.д. Більш високому рівню відповідає більше по величині число, тобто рівень розвитку являє собою рангову шкалу. За допомогою рангової шкали можна також вивчати, наприклад, задоволеність певної сукупності людей

своєю роботою; так, відповідаючи на запитання: "Чи задоволені Ви своєю діяльністю?", волонтер вибирає варіант відповіді: "так, повністю задоволений" (5), "задоволений" (4), "байдуже" (3), "незадоволений" (2), "зовсім незадоволений" (1). Звичайно вважається, що будь-яку сукупність людей можна впорядкувати у відношенні ставлення до чого-небудь. Волонтер, що відповів "повністю задоволений своєю діяльністю" (5), вище того, хто відповів "задоволений" (4), і т.д. Однак, відповідаючи на поставлене питання іноді респондент чітко не розрізняє варіанти оцінок і не може вибрати однозначно ту чи іншу відповідь. Так, відповіді 5 й 4,4 й 3,3 й 2 слабко розрізняються між собою. Подібну систему відповідей називають напіввпорядкованою і відображають її за допомогою системи чисел. Дана шкала займає проміжне положення між номінальною й ранговою шкалами. Вважається, що багато властивостей психологічного й соціально-психологічного характеру більш адекватно описуються за допомогою напіввпорядкованих шкал, ніж за допомогою шкал порядку.

Для того, щоб шкальні оцінки відрізнялися від чисел у повсякденному розумінні, їх на порядковому рівні називають рангами. Так само, як і номінальні, шкали порядку використовують такі статистичні процедури, як знаходження медіани (значення ознаки в тієї одиниці сукупності, що перебуває в середині впорядкованого ряду), виявлення коефіцієнтів рангової кореляції.

Інтервальні шкали зберігають всі сильні сторони шкал найменувань і рангових шкал, але при цьому забезпечують визначення відстані між окремими числами на шкалі. Наприклад, по шкалі порядку була підрахована кількість публікацій у ЗМІ після акції, проведеної організацією А та

організацією В. Цих публікацій було відповідно а й б. При цьому з'ясувалося, що а більше б. Однак залишається неясним, наскільки а більше б, тому що вираження а - б для виміру розриву між а й Б на порядковій шкалі не має ніякого змісту. Припустимо, що аналогічна операція була проведена над с й d У цьому випадку, виходячи зі шкали порядку, неможливо порівнювати відстань між а й б з відстанню між с й d.

Якщо до властивостей порядкової шкали додати припущення про те, що є одиниця виміру, то одержимо шкалу інтервального рівня. У цьому випадку вже можна порівнювати різниці а - б й с - d, тобто стверджувати, рівні вони чи ні, а якщо не рівні, то яка з них більше (менше). Інтервальні шкали використовують всі статистичні операції, що властиві шкалам порядку. Можливо також обчислення середнього арифметичного, а також коефіцієнта парної кореляції Пірсона.

Шкали відносин дозволяють встановити співвідношення шкальних значень. Шкала відносин обов'язково має якусь нульову точку, що використовується як доповнення до шкали інтервалів. Властивостями шкали відносин володіє шкала віку Наприклад, якщо одному індивідові 20 років, а іншому - 60, то має сенс відношення 60:20, що говорить про те, що перший індивід утворює старше другого. Шкали відносин розроблені для виміру ряду фізіологічних і психічних властивостей. До шкал відносин належить шкала грошових одиниць, шкала часу й просторових мір. Вважається, що за допомогою цієї шкали соціологічні ознаки вимірювати не можна.

Узагальнені дані про вимірювальні шкали приводяться в таблиці № 8.

Таблиця № 8. Шкали виміру і їхня характеристика.

Шкала	Опис шкали	Можливості для вираховування	Приклади
Найменувань (номінальна)	Використання чисел або символів тільки для класифікації об'єктів	Знаходження частот розподілу середньої тенденції за модальною частотою, вираховування коефіцієнтів взаємозалежності між двома чи більшим числом рядів властивостей	Розподіл на ознаки. Характерні ознаки.
Порядкова (рангова)	Ієрархічна підпорядкованість об'єктів одного класу з об'єктам інших класів, градація за ступенем вираженості ознаки.	Знаходження медіани (значення ознаки у той чи іншій одиниці сукупності, що знаходиться в середині впорядкованого ряду), виявлення коефіцієнту рангової кореляції.	Оцінки. Рейтинг
Інтервальні	Встановлення рівних інтервалів. Встановлення відносного початку відліку.	Використовують всі статистичні операції, властиві шкалам порядку. Можливо також вираховування середнього арифметичного, а також коефіцієнту парної кореляції Пірсона	Коефіцієнт інтелекту (К) Шкала температур.
Відношень (пропорцій)	Незалежність відношення будь-яких двох точок шкали до Одиничи виміру (інтервальна шкала плюс правдива нульова точка)	Середнє арифметичне. Середнє геометричне.	Міра довжини. Міра ваги.

За результатами кількісного аналізу складаються таблиці, які дозволяють наочно побачити угруповання об'єктів по тим чи іншим ознакам. Основний зміст таблиці повинен бути відображений в назві. Таблиці бувають простими, груповими й комбінованими.

Прості таблиці являють собою перелік, список окремих одиниць сукупності з кількісною характеристикою кожної з них окремо.

У групових таблицях утримується угруповання одиниць сукупності по одній ознаці. Наприклад:

Таблиця №9. Розподіл жителів громади за сімейним станом.

Сімейний стан	Кількість (в %)
Самотні	
Сімейні	
Неповні родини	
Багатодітні родини	

У комбінованих таблицях статистичний матеріал комбінується по двох і більше ознаках. Наприклад:

Таблиця № 10. Форми пенсійного забезпечення (в %)

Вид пенсії	Кіровський район	Ленінський район	Всього в громаді
За віком			
За інвалідністю			
За втратою годувальника			
Родина загиблого			
За вислугою років			
Соціальна пенсія			
Учасник ВВВ			
Інвалід ВВВ			
Виробнича травма			
Не отримують			
Інвалід озброєних сил			
Всього			

Якісний аналіз. При аналізі фактичного матеріалу важливо розподілити його на різні категорії або теми. Дослідник шукає загальні властивості тих або інших об'єктів або приклади, які стосуються досліджуваної проблеми. У цьому сенсі можна використати якісний аналіз для оцінки, а також для пояснення діяльності організації, що перевіряється. Якісний аналіз представлений звичайно у відеозаписах істотних характеристик об'єкта (явища) або досліджуваної ситуації. За допомогою якісного аналізу встановлюються причинно - наслідкові зв'язки, типи мотивів поведінки й діяльності, відношення людей до тих або інших подій, дій.

Якісний аналіз зібраного фактичного матеріалу проводиться шляхом відомих розумових операцій: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, узагальнення. Дані для якісного аналізу звичайно збираються за допомогою неструктурованих методів опитування, фокусів-груп, а також спостережень.

2.4. Написання звіту

Звіт є важливим продуктом оцінки програм і проектів. Критерії якісного звіту розробляли багато фахівців й організації. Незважаючи на окремі розбіжності у вирішенні цього питання, у якості загальноприйнятих можна навести положення, які використовує Бюро Генерального аудитора Канади. Це:

Відповідність. Інформація, подана у звіті, має відповідати проблемі, що аналізувалась; **Об'єктивність.** Інформація у звіті має бути об'єктивною; **Надійність та достовірність.** Користувачі мають бути впевнені в надійності та достовірності результатів, поданих у звіті. **Матеріальність.** Інформація, яка подається з будь якої тематики, що розглядається у звіті, має відповідати її важливості, делікатності та залученим ресурсам. **Можливість порівняння.** Інформація у звіті має сприяти подальшому порівнянню. **Доступність.** У звіті повинно чітко пояснюватись, як і де можна отримати детальну інформацію. **Зрозумілість.** Інформована особа, якій не вистачає детальних знань про діяльність організації, що перевіряється, повинна мати можливість зрозуміти звіт.

Перш, ніж приступити до написання тексту, необхідно чітко сформулювати мету звіту. Чітко сформульована мета:

- допоможе прийняти рішення щодо того, яку інформацію включати у звіт, а яку відкидати;
- допоможе написати звіт у зрозумілій для читача формі;
- полегшить процес написання звіту.

Для того, щоб грамотно сформулювати мету звіту,

необхідно задати собі ряд питань:

Хто буде читати звіт?

Навіщо він їм потрібен?

Про які аспекти вони хочуть дізнатися?

Про що вони не хочуть знати?

Що вони знають з цього питання?

Обмірковування цих питань є важливим кроком для встановлення мети оцінки, що формулюється ще на етапі її планування й узгоджується із цільовою групою. Цільова група - це організація або коло осіб, для кого призначений звіт. До цільової групи, наприклад, входить громадська організація, що реалізує проект, спонсор, орган місцевого самоврядування, ЗМ.

Мета, як відзначалося раніше, формулюється в короткій і лаконічній формі. Наприклад: визначити зміну рівня інформованості студентської молоді в результаті проведення інформаційної кампанії про проблему ВІЛ/СНІД.

Після актуалізації мети необхідно приступити до етапу групування й сортування отриманого дослідницького матеріалу. Цей етап дуже трудомісткий, тому що в процесі оцінки збирається багато важливої інформації. Однак, як показує практика, не всі матеріали включаються у звіт. Ось чому вже на ранніх етапах оцінки важливо визначити коло питань, які необхідно освітити у звіті. Наприклад, якщо звіт пишеться для управління в справах сім'ї й молоді по проблемі "Молодь і підприємництво", перелік основних питань можна визначити в такий спосіб: опис послуг, що надає управління; порівняння з послугами конкурентів (навчальні заклади, громадські організації, промислові підприємства); основні переваги для клієнтів.

Для кожного основного питання доцільно завести окрему картку, на якій указується, де можна знайти дані матеріали. Наприклад, при аналізі обласної комплексної програми по

роботі з молоддю окремо вивчається питання професійної орієнтації й професійного навчання інвалідів. На окремій картці дається перелік матеріалів, отриманих при оцінці: документи головного управління праці й соціального захисту населення облдержадміністрації й обласного центра соціальних служб для молоді; інтерв'ю, проведене серед молоді з особливими потребами; анкетування молоді з особливими потребами, проведене в районі А, В, С и т.п. Можлива й інша технологія угруповання й сортування дослідницького матеріалу. Робота може бути прискорена, якщо використовується текстовий процесор, тому що надруковане раніше можна розрізати на окремі аркуші, щоб кожне основне питання потім було на окремій картці. Ці аркуші будуть містити всю інформацію, що необхідна для звіту.

За обсягом звіт не повинен бути дуже великим, тому що це ускладнює його читання. Разом з тим у звіті проблема висвітлюється досить широко й різнобічно. Практика свідчить про те, що оптимальний обсяг звіту не перевищує 30 сторінок. Зміст звіту буде варіюватися залежно від проблематики аналізу. І проте він повинен мати строгу *структуру*:

резюме;

вступ;

структура оцінки;

опис об'єкту оцінки;

результати (факти) оцінки;

висновки;

рекомендації;

додатки. *Резюме* призначене для тих, хто не маючи достатньої кількості часу для детального вивчення змісту усього звіту, може ознайомитися з його основними аспектами.

У *вступі* дається обґрунтування оцінки: для кого й для чого вона проводиться, які організаційні ресурси

використовуються (бюджет, робочий час співробітників, волонтерів, допомога експертів і т.п.), як оцінка вписується в робочі плани. Тут же формулюється мета оцінки й дається перелік ключових питань, які вирішувалися в ході дослідження.

Структура оцінки. У цьому розділі показується, як була організована робота тих, хто оцінював програми й проекти. Це необхідно для того, щоб читач зрозумів, як дослідники одержали результати й на основі чого сформулювали висновки. У цьому розділі основна увага приділяється опису масштабу оцінки, її методів й інструментарію.

Опис об'єкта оцінки стосується таких питань: історія, мета, правила й інструкції, організаційна структура, послуги організації, чия діяльність оцінюється. Мета цього розділу звіту полягає в тому, щоб читач, погано знайомий з об'єктом оцінки, одержав інформацію, необхідну для розуміння наступних розділів.

Результати оцінки. У цьому розділі представлений фактичний матеріал, отриманий у процесі оцінки. Тут результати інтерв'ю, спостережень повинні подаватися в коректній формі. Варто також уникати дискусійної форми викладу й нав'язувати читачеві свій погляд, коментар або інтерпретацію. У цьому розділі часто використовується така фраза "згідно з думкою опитуваних..".

Висновки. Тут представлена інтерпретація проаналізованих даних з урахуванням критеріїв оцінки, здорового глузду й досвіду тих, хто проводив дослідження. Наприклад, дослідники повинні визначитися в доцільності узагальнення вибірки серед населення. Якщо фактичний матеріал має суперечливі тенденції, то у звіті необхідно зіставити ці факти. У цьому

розділі доцільно використовувати фразу: "згідно з думкою дослідників..", це допоможе читачам розібратися в природі висновків.

Рекомендації повинні опиратися на факти, висновки оцінки й пропонувати організації необхідні дії. У цьому розділі краще зосередити увагу на питанні, що повинне бути змінене в організації, а питання про те, як це зробити, краще залишити на розгляд організації, що перевірялася.

Є два підходи до структури викладу результатів (фактів), висновків і рекомендацій:

Таблиця № 11. Засоби викладення результатів, висновків і рекомендацій

Структура 1	Структура 2
<i>Результати (факти)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Факти по темі №1 • Факти по темі №2 	<i>Результати (факти), висновки, рекомендації по темі № 1</i> <ul style="list-style-type: none"> • Факти по темі №1 • Висновки по темі №1 • Рекомендації по темі №1
<i>Висновки</i> <ul style="list-style-type: none"> • Висновки по темі №1 • Висновки по темі №2 	<i>Результати (факти), висновки, рекомендації по темі №2</i> <ul style="list-style-type: none"> • Факти по темі №2 • Висновки по темі №2 • Рекомендації по темі №2
<i>Рекомендації</i> <ul style="list-style-type: none"> Рекомендації по темі №1 Рекомендації по темі №2 	

Обидві структури мають свої переваги. Перша структура дозволяє дати цілісний огляд всіх фактів, висновків і рекомендацій. Друга структура використається в тому випадку, якщо необхідно дати комплексний аналіз різних галузей.

Додатки. Ключові факти звіту необхідно поміщати в основному тексті. Але іноді необхідно підтвердити ці факти або пояснити, як вони з'явилися. Для цього існують додатки, у які можна включити наступну інформацію:

- статистичні дані;
- графіки та діаграми;
- малюнки;
- госарій;

72

- копії бланків опитування та інші дані досліджень.

Всі графіки та діаграми служать для порівняння різних показників.

К. Херитидж пропонує використовувати у звітах для порівняння різних показників наступні графіки і діаграми:

- Для порівняння компонентів користуйтеся круговою діаграмою. Щоб порівняти дві групи компонентів використовуйте дві 100%-ві діаграми типу смуг.
 - Для порівняння елементів користуйтеся діаграмою типу смуг.
 - Для порівняння елементів часового ряду користуйтеся діаграмою типу стовпчиків.
 - Для порівняння на основі частотного розподілу користуйтеся діаграмою типу стовпчиків.
 - Для виявлення кореляції використовуйте поряд дві діаграми типу смуг. (20; стор.95)
- I, наприкінці, кілька порад відносно оформлення звіту:
- Подвійте інтервали між рядками і залишіть дійсно широкі поля.
 - Використовуйте багато заголовків і підзаголовків.
 - Пронумеруйте розділи, якщо вважаєте, що це допоможе читачу.
 - Використовуйте по можливості перелік замість суцільного тексту.
 - Дотримуйтесь охайного і простого оформлення. (20; стор 94)

Література

1. *Азарова Т.В. Абрамов Л.К.* Менеджмент неприбуткової організації: В 2 ч. - Кіровоград: ЦПТИ, 2003 -ч. 2.
2. *Азарова Т.В., Абрамов Л.К.* Соціальні технології: В 2 ч.- Кіровоград: ІСКМ, 2005, ч. 1
3. *Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика.* / Пер. з англ.-К.: Основи, 2000.
4. *Блоу Р.Н.* Предварительная оценка проекта: практическое руководство.//Материалы семинара по проведению оценки проекта. -М.: 1-15 марта, 1997.
5. *Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР*
6. *Кузьмин А.* Мониторинг и оценка проектов. (рукопись).
7. *Маслоу А.Т.* Мотивация и личность: Пер. с англ. -Спб.: Евразия, 1999.
8. *Мониторинг и оценка: методические рекомендации.* -К.:2004.
9. *Общая психология.* I Сост. Е.И.Рогов.- М.: ВЛАДОС, 1998.
10. *Оценка проектов.* - М.: Management System International, 2000.
11. *Практичний посібник з розвитку громади.* I За ред. К.Гурінка. - К.: Ай-Би, 2002
12. *Проектний аналіз./Відп.* Ред. О.С.Москвін. —К.: Лібра, 1997.
13. *Про концепцію сталого розвитку населених пунктів.* / Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999, № 1359 -ХГУ.
14. *Про місцеве самоврядування в Україні.*//Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР
15. *Психологический словарь.* / Под ред. В.В.Давыдова, А.В.Запорожца и др. -М.: Педагогика, 1983.

16. *Розвиток сільської громади: крок за кроком./ Збірка "захаявних" книжечок сільського депутата.* -К.: Фонд Евразия, 2005.- Книга 8.
17. *Руководство по проектному анализу.* - Вашингтон: Институт эконимического развития Всемирного Банка, 1994.
18. *Тренінг з написання проектів.* - К.: ТЦ Counterpart, 1998.
19. *Усе вирішують ... гроші.* -К.: Гурт, 1988.
20. *Херітідж К.* Як досягти успіху у написанні звітів. /Пер. з англ.-1998.
21. <http://www.intosal.org>.

Завдання та вправи для самоконтролю

3.1. Завдання та вправи для самоконтролю Завдання 1

Обговоріть в групі наступні питання:

Як ви розумієте термін «соціальна активність»? Для чого вона необхідна?

Чи можна будь-яку людину назвати соціально активною?

Які якості особи притаманні соціально активному громадянину?

В якому випадку людина являється об'єктом соціального життя?

Яку людину можна назвати об'єктом соціального життя?

Соціальна активність. Це природжена якість чи набута?

Які фактори сприяють формуванню соціальної активності?

Завдання 2.

Відомо, що рівень активності громадян у вирішенні проблем місцевої громади може бути різним. Перераховані нижче рівні активності спробуйте розташувати по ступеню їх ускладнення (від нижчого рівня до вищого). Поясніть, що означає той або інший рівень. Аргументуйте свою точку зору щодо встановленого вами порядку розташування:

Участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь); Участь шляхом консультування; Функціональна участь; Пасивна участь; Участь в наданні інформації; Самоактуалізація; Участь за матеріальні стимули	
---	--

Завдання 3.

Яке з наведених нижче визначень найточніше розкриває суть поняття "Соціальна діяльність". Аргументуйте свою точку зору:

Соціальна діяльність - це активність громадянина, спрямована на досягнення соціального результату.

У соціальній діяльності людина, активно взаємодіючи із соціумом, виступає не пасивним об'єктом зовнішніх соціальних впливів, а суб'єктом, що цілеспрямовано впливає на соціальну ситуацію й тим самим задовольняє свої потреби.

Соціальна діяльність - це організація соціальної політики й життя.

Соціальна діяльність - це участь у вирішенні заздалегідь поставлених завдань соціального проекту.

Соціальна діяльність - це реалізація власних ініціатив по зміні існуючої системи шляхом укладання угод із зовнішніми інституціями для одержання необхідних ресурсів і технічної допомоги.

Завдання 4.

Нижче наводяться компоненти структури соціальної діяльності. Дайте визначення кожному структурному елементу:

Компоненти соціальної діяльності	Визначення
Мотиви діяльності	
Мета діяльності	
Соціальні дії	
Операції	

Завдання 5.

Дайте відповіді на наступні

запитання: Що таке проект?

Ознаки проекту. Чим відрізняється проект від програми? Від плану?

Чи впливають на проект фактори зовнішнього оточення? Яким чином?

Що, на вашу думку, складає внутрішнє оточення проекту? Назвіть основні види проектів. Що таке управління проектом?

Завдання 6.

Яке з наведених нижче визначень найбільш точно розкриває сутність поняття "проект". Аргументуйте свою точку зору:

"Проект є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення"

"Проект містить в собі задум (проблему), засоби її реалізації (вирішення проблеми) і одержані внаслідок її реалізації результати"

"Проект - це сукупність певних елементів (об'єктів матеріальної й нематеріальної природи) і зв'язків між ними, що забезпечує досягнення поставлених цілей"

"Проект - це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях"

Завдання 7.

З наведеного переліку оберіть те, що стосується головних ознак проекту:

Складність проекту;

Неповторність проекту;

Кількісна оцінка результатів проекту;

Обмеженість ресурсів;

Наявність штатного розпису;

Обмеженість у часі;

Зміна стану проекту задля досягнення його мети.

Завдання 8.

З наведеного переліку оберіть ті ознаки, що не відображають суттєві особливості проекту:

Обмеженість у часі; Складність; Масштаб; Якість;

Ризикованість; Зміна стану задля

досягнення мети проекту.

Завдання 9.

Заповніть таблицю "Обов'язки учасників проекту":

Учасник проекту	Обов'язки
Ініціатор проекту	
Замовник проекту	
Інвестор проекту	
Керуючий проектом	
Контрактор проекту	

Завдання 10.

Заповніть таблицю "Види соціальних проєктів":

<i>Критерій класифікації</i>	<i>Вид проєкту</i>
Характер запланованих змін	
Характер діяльності	
Особливості фінансування	
Масштаби діяльності, що реалізується	
Строк реалізації	

Завдання 11.

Розподіліть перераховані види діяльності в послідовному

порядку: цифру "1" поставте навпроти того виду діяльності, з якого він починається, цифра "2" буде відповідати наступній стадії проєкту й т.д.

<i>Назва стадії проєкту</i>	<i>№ n/n</i>
Здійснення контролю за виконанням проєкту	
Обговорення альтернативних способів досягнення мети проєкту та їх оцінка	

<i>Звіт про завершення проєкту</i>	
<i>Визначення конкретних цілей проєкту</i>	
<i>Набір та навчання персоналу</i>	
<i>Завершальна оцінка</i>	
<i>Уточнення часових меж проєкту</i>	
<i>Складання заявки на фінансування проєкту</i>	
<i>Проведення окремих заходів щодо реалізації проєкту</i>	
<i>Оцінка доцільності проєкту</i>	

Завдання 12.

- Що ви розумієте під контролем проєктної діяльності?
- Для чого необхідний контроль проєктної діяльності? Хто зацікавлений у результатах контролю?
 - Що спільного між моніторингом й оцінкою? Чим вони відрізняються?

Завдання 13.

Визначте можливі контрольовані характеристики для організації, що випускає та розповсюджує серед інвалідів газету, на шпальтах якої висвітлюються актуальні проблеми їхнього життя, наводиться інформація про основи їх соціальної захищеності згідно законодавства

України, публікуються статті про діяльність інших громадських організацій інвалідів.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Завдання 14.

Оцініть внутрішні можливості своєї організації.

Заповніть таблицю:

<i>Елемент внутрішнього середовища</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Людські ресурси		
Матеріальні ресурси		
Фінанси		
Організаційна структура		
Програми		
Проекти		

Завдання 15.

Заповніть таблицю «Види оцінки»

Критерій класифікації	Вид оцінки
<i>В залежності від того, хто проводить оцінку</i>	
<i>В залежності від широти охоплення проблем, що підлягають оцінці</i>	
<i>В залежності від планового використання результату оцінки</i>	
<i>В залежності від стадії (фази) проекту</i>	

Завдання 14.

Який зміст ви вкладаєте в наступні поняття:

Ефективний проект; Економічний проект;
Результативний проект.

Завдання 15.

Розробіть питання для вивчення проектів в аспекті їхньої ефективності, економічності й результативності:

Критерій оцінки	Питання оцінки
<i>Ефективність</i>	
<i>Економічність</i>	
<i>Результативність</i>	

Завдання 16.

Що означає об'єктивність вимірювання? Це означає:

Вимірювання об'єктів;

Вимірювання явищ та процесів об'єктивними засобами;

Вимірювання, з якого вилучено суб'єктивний вплив умов та дослідників;

Вимірювання з використанням вимірювальних інструментів; Вимірювання за допомогою кількісних методів.

Завдання 17.

Як забезпечити об'єктивність вимірювання? Вона забезпечується:

Урівноваженням умов; Застосуванням одних і тих самих критеріїв; Забезпеченням однакової обробки; Однаковою інтерпретацією висновків.

Завдання 18.

Що таке надійність вимірювань? Це: Точність, з якою може бути визначена ознака; Максимальна помилка в обчисленнях; Мінімальна помилка в обчисленнях; Загальна похибка приблизної оцінки; Різниця між найвищим і найнижчим результатами.

Завдання 19.

Громадська організація розробила брошуру, в якій інформують громадян про небезпеку захворювання на ВІЛ/СНІД. Визначте засоби виміру результатів цієї діяльності:

<i>Поведінка людей</i>	<i>Способи виміру результату</i>
<i>Помітять брошуру</i>	
<i>Прочитають брошуру</i>	
<i>Отримають більше знань про ВІЛ/СНІД</i>	
<i>Змінять ставлення до проблеми</i>	
<i>Змінять поведінку</i>	

Завдання 20.

Дайте визначення поняттям:

Поняття	Дефініція
<i>Ціль</i>	

Вклад	
Продукт	
Діяльність	
Результат	
Зворотний зв'язок	
Економічність	
Ефективність	
Результативність	

Додатки

Додаток 1. Висновок експертної групи при ОДА по аналізу Обласної комплексної програми (затверджена рішенням обласної ради від 26.11. 2004 р. №450)

Додаток 2. Проведення опитування фокусних груп

Додаток 3. Структура меморандуму про попереднє ознайомлення з робочим планом

Додаток 4. Інформація про донора

Додаток 1. Висновок експертної групи при ОДА по аналізу Обласної комплексної **програми** (затверджена рішенням обласної ради від 26.11. 2004 р. №450)

1. АНАЛІЗ ФОРМИ ДОКУМЕНТУ

1.1. Механізм підготовки

Під час підготовки програми розробники використовували статистичні дані, які дозволили наочно ілюструвати молодіжні проблеми області, але для якісної розробки програми не вистачає багатьох даних, які б дали можливість не тільки визначити проблеми, а й причини їх виникнення.

Програма була підготовлена за пропозиціями структурних підрозділів обласної державної адміністрації та молодіжних громадських організацій області. Узагальнення здійснювалося управлінням у справах молоді та спорту. Програма прийнята на сесії обласної ради.

Загалом, недостатнє інформаційне забезпечення при розробці програми може мати наслідком невірне визначення мети, завдань та напрямків і, як наслідок, неефективне використання бюджетних ресурсів.

Втім, зазначений механізм є доцільним. Членами експертної групи висунута пропозиція більш широко залучати громадські організації на стадії підготовки подібних програм. Є доцільним здійснювати попереднє обговорення програм через проведення громадських слухань та інших заходів інтерактивного характеру.

При підготовці наступних програм є доцільним використовувати більшу кількість джерел інформації. Можна рекомендувати проведення відповідного експертного

опитування, яке б дало необхідну інформацію, яке, не будучи витратним, відповідає критерію вартість/ефективність.

1.2 Форми впровадження (структура документу)

Впровадження програми здійснюється структурними підрозділами обласної державної адміністрації, органами державної влади на місцях (райдержадміністраціями, міськвиконкомами).

В цілому структура програми відповідає базовим принципам програмної (проектної) документації, але для покращення якості впровадження та відповідного контролю, як цієї програми так і інших можна рекомендувати наступне:

1. Розширити рівень залучення в якості виконавців громадські організації.

2. Розділ 1 "Загальні положення" пропонується доповнити такою інформацією:

Цільова(і) група(и), на яку(і) орієнтована програма (із зазначенням вікового, соціального та територіального складу групи).

Стейт - холдери (зацікавлені сторони) - установи і організації (в тому числі й недержавні), яких безпосередньо стосується виконання даної програми (можуть бути як безпосередніми виконавцями, залученими співвиконавцями, так і противниками впровадження даної програми).

3. Для покращення якості впровадження та відповідного контролю як цієї програми, так і інших можна рекомендувати наступне:

Додати розділ «Можливі ризики реалізації програми та методи їх зменшення».

Розробити додаток (таблицю) "План моніторингу програми" (див. табл. 1). Розробити додаток (таблицю) "Детальний кошторис

програми" (див. табл. 2).

- Розробити додаток (таблицю) "Логічна схема програми" (див. табл. 3).

- Розробити додаток (таблицю) "Стратегія, покладена в основу програми" (див. табл.4).

Таблиця 1. План моніторингу програми

Категорії інформації	Що підлягає моніторингу?	Яка інформація підлягає моніторингу?	Якісний та кількісний аналіз
Робочий план заходів, що проводитимуться			
Кошти та витрати			
Виконавці програми			
Результати			

Таблиця 2. Детальний кошторис програми

№	Стаття	Розрахунок витрат	Фінансування		
			Бюджетне	Позабюджетне	Всього

Таблиця 3. Логічна схема програми

М	Завдання програми	Заходи	Очікувані результати		Фінансування		
			Кількісні	Якісні	Бюджетне	Позабюджетне	Всього

Таблиця 4. Стратегія, покладена в основу програми

№	Проблеми, на вирішення яких спрямована програма	Обрані напрямки роботи			
		інформаційний	освітній	дослідницький	інші (вказати які)

1.3 Засоби моніторингу в ході впровадження

Моніторинг програми в ході реалізації здійснюється шляхом щорічного звітування структурними підрозділами обласної державної адміністрації, органами державної влади на місцях про виконану роботу. Узагальнення для керівництва облдержадміністрації здійснює управління у справах молоді та спорту.

Разом з тим є доцільним проводити щорічно обговорення виконання програми на громадських слуханнях за участю молодіжних громадських організацій, на круглих столах із широким висвітленням у ЗМІ. Для об'єктивного моніторингу ходу реалізації програми та оцінювання результатів впровадження вважаємо за необхідне чітко визначити критерії оцінки та відповідні показники. Приклад таких критеріїв наведено у таблиці 5.

Таблиця 5. Схема визначення показників та критеріїв

№	Критерії оцінки	Показники
1	Рівень інформованості суспільства про програму	<ul style="list-style-type: none"> кількість статей/сюжетів в ЗМІ; кількість ЗМІ, що висвітлювали діяльність в рамках програми; загальна аудиторія/тираж інформаційних продуктів про програму.

1.4 Механізми оцінювання результативності

Контроль за результатами передбачається у форму звіту основного виконавця на сесії обласної ради. Результативність програми запропоновано відстежувати шляхом використання одного або двох методів відстеження результативності, до яких належать:

- аналіз статистичних даних;
- проведення соціологічних досліджень.

Оптимальним шляхом оцінювання (за прийнятою термінологією - евалюації) подібної програми є залучення зовнішніх евалюаторів (оцінників), які мають відповідний досвід оцінювання.

Для повної об'єктивності оцінка програми має здійснюватися на початку, в середині та після закінчення реалізації програми. Для полегшення контролю за ходом реалізації програми варто використовувати якісні та кількісні показники оцінювання.

2. АНАЛІЗ ЗМІСТУ ДОКУМЕНТУ

2.1. Оцінка актуальності

Програма безумовно спрямована на вирішення актуальних проблем молоді, але для прийняття вірних управлінських рішень (особливо, в умовах обмеженості ресурсів) необхідно визначити пріоритетні проблеми у рейтинговому порядку.

Позитивною рисою є її комплексний характер, що дозволяє теоретично досягти синергетичного ефекту від реалізації програми. Окрім цього передбачена можливість залучення дитячих та молодіжних громадських організацій до реалізації програми.

Для оптимізації цих потенційно сильних властивостей

програми необхідно:

1. З метою прийняття в ході впровадження програми вірних управлінських рішень (в умовах обмеженості ресурсів) є доцільним в рейтинговому порядку визначити пріоритетність проблем, на розв'язок яких запропонована програма.

2. Розробити прозору, конкурентну процедуру залучення громадських організацій до реалізації програми.

3. Розробити відповідне положення, умови конкурсу, інформування громадськості тощо.

4. Розширити коло громадських організацій, залучених до реалізації програми, зокрема, залучати не лише молодіжні та дитячі організації, які не завжди мають відповідний потенціал, наприклад, у проведенні експертних опитувань, оцінок, досліджень, тощо.

5. Окремим рядком визначити конкретний обсяг ресурсів, які будуть спрямовані на підтримку окремих напрямків діяльності у рамках програми.

Для більш оптимального вирішення актуальних проблем молоді пропонуємо Розділ 3 "Пріоритетні напрямки виконання програми" доповнити пунктами:

1. "Подолання тендерних стереотипів у молодіжному середовищі"
2. "Розвиток інтелектуального потенціалу дітей та молоді"
3. "Розробка навчальних посібників з питань розвитку молодіжного лідерства, менеджменту неурядових організацій, залучення альтернативних джерел фінансування, розвитку корпоративного спонсорства та філантропії"
4. "Проведення соціологічних досліджень з метою визначення шляхів вирішення актуальних проблем молоді"
5. "Освітня правозахисна діяльність у сфері відстоювання прав дітей та молоді"

2.2. Оцінка здатності виконавців до успішності реалізації

Основними виконавцями програми визначено структурні підрозділи ОДА (управління і служби) а також міськвиконкоми і райдержадміністрації. Обласні управління і служби мають відповідні бюджети для впровадження заходів програми. Натомість, через обмеженість бюджетних коштів райдержадміністрації і міськвиконкоми не мають можливості фінансувати зазначені заходи в повному обсязі. З огляду на це є доцільним проводити більш активну роботу по залученню альтернативних джерел фінансування, зокрема, пропонується залучати до цієї роботи громадські молодіжні організації, які мають можливість залучати кошти міжнародних та вітчизняних благодійних фондів та бізнес-структур.

Також пропонуємо залучити до виконання програми та звітування по ній органи Міністерства внутрішніх справ.

2.3. Доцільність використання визначених форм

Серед форм впровадження програми домінують адміністративні. В сучасних умовах це, можливо, є оптимальним варіантом впровадження через можливості залучених структур органів влади, бюджетних ресурсів, а також чіткого механізму відповідальності і контролю.

Але, при аналізі обраних форм (заходів) реалізації програми, навіть запровадження (відновлення) посад спеціаліста по роботі із молоддю при місцевих радах не обґрунтовано повною мірою.

2.4. Оптимальність термінів реалізації

Загальний термін реалізації Програми (4 роки) є надто тривалим у розрізі короткострокових заходів, що складають основу програми. При стовідсотковому забезпеченні фінансування кожного конкретного заходу короткострокові результати можуть бути

визначені вже протягом одного-двох років.

Разом з тим є необхідність більш чіткого визначення часових параметрів для окремих заходів програми, наприклад, строк виконання пункту 9.4 "Створити молодіжний Веб-сайт" можна було б вказати чіткіше.

Тому, ми рекомендуємо у наступних програмах передбачати механізм щорічного корегування програми у разі зміни наявного соціально-економічного середовища чи інших факторів впливу.

2.5. Оптимальність визначення сфери дії

Грунтовні висновки по цьому пункту зробити неможливо оскільки у першому розділі програми немає диференціації проблем молоді по територіям та соціальним групам.

Програмі не вистачає чіткого визначення пріоритетних напрямків впровадження, що зумовлено значним розкидом цільової групи. У подальшому це може призвести до фактичного унеможливлення оцінки результативності програми в цілому.

Тому ми вважаємо доцільним здійснити диференціацію проблем молоді за територіями та соціальними групами.

2.6. Оцінка результативності

Текст програми не дозволяє зробити висновки про результативність або не результативність програми, оскільки відповідні розділи програми не дають необхідної інформації.

Тільки після врахування запропонованих зауважень ґрунтовні висновки стануть можливими.

В цілому звітність за програмою запропоновано проводити згідно алгоритму оцінювання результативності програми.

Додаток 2. Проведення опитування фокусних груп

Тема: *Визначення дійсного стану ресурсів громади та ефективний менеджмент ними.*

1. *Привітання. Відкриття.*

подяка учасникам за участь в заході, представлення ведучого та секретаря. пояснення основної мети зібрання: дізнатися думку громадськості по темі обговорення, представлення учасників

2. *Визначення основних правил роботи.*

відверто висловлювати думки; уважно та з повагою вислуховувати інших; висловлюватися коротко, щоб була можливість фіксувати виступи, слухати ведучого

3. *Пояснити*, що запис буде вестися без згадування прізвищ, а кінцевим результатом буде звіт, де вказуватимуться думки і пропозиції по тим чи іншим питанням. Отримати згоду, що усі присутні зрозуміли "правила гри".

4. *Обговорення.* Послідовно у кожного учасника отримати відповіді на питання:

Які ресурси є у місцевій громаді у економічній, природній, людській та інших сферах?

Які головні проблеми громади на поточний рік та на перспективу?

5. *Питання до групи:*

Чи ефективно і повно використовуються ресурси громади?

Що повинна і може зробити громада для вирішення своїх проблем?

Які пропозиції та побажання, щодо вирішення проблем соціально - економічного розвитку можуть бути висловлені учасниками обговорювання.

6. *Підбиття підсумків.* Ведучий зачитує ідеї, думки, моменти згоди і незгоди, пропозиції, які були висловлені під час обговорення.

(Зразок плану обговорення взято з книги: Менеджмент розвитку територіальних громад. / Практичний посібник. - Чернівці, 2005, стор 75)

Додаток 3. Структура меморандуму про попереднє ознайомлення з робочим планом

I. Розмір меморандуму про попереднє ознайомлення.

Меморандум про попереднє ознайомлення (з робочим планом), як правило, складається з 6-10 сторінок, за винятком таблиць, діаграм, схем.

II. Структура меморандуму про попереднє ознайомлення.

Меморандум складається із загальної частини, де обирається проблема для аудиту, і робочого плану задля цієї проблеми. Типовий меморандум про попереднє ознайомлення має таку структуру:

Загальна частина.

1. Фонова інформація.
2. Структура попереднього ознайомлення.
3. Опис зони для аудиту.
4. Результати попереднього ознайомлення.
5. Вибір проблеми для аудиту.

Робочий план.

6. Проблема для аудиту.
7. Структура аудиту: Масштаб аудиту. Гіпотеза аудиту. Критерії оцінки. Метод збирання даних
8. Організація аудиту.
9. Графік.
10. Бюджет.
11. Спостереження за просовуванням аудиту
12. Співпраця з організацією, яка підлягає аудиту.
13. Можливі результати аудиту. (3, стор. 169-170.)

Додаток 4. Інформація про донора проекту

— Мета Фондації ім. Стефана Баторія - побудова громадянського суспільства, такого суспільства, члени якого усвідомлюють свої права та обов'язки, беруть участь в прийнятті рішень, як на рівні конкретної держави, так і на міжнародній арені. Фондація здійснює свою діяльність в трьох напрямках:

1. Підтримка громадських ініціатив.

Фонд здійснює підтримку починанням, що спрямовані на оптимізацію діяльності недержавних організацій в Польщі. Фондація підтримує громадські ініціативи, що залучають громадян до суспільного життя та сприяють вирівнюванню шансів всіх членів суспільства, незалежно від їх матеріального добробуту, походження, віросповідання і т.і.

2. Права та громадський контроль.

Фондація сприяє укріпленню демократії в Польщі, дотриманню громадських прав та свобод, підтримує центри незалежної експертизи та інститути громадського контролю, а також веде діяльність, направлену на укріплення гарантій доступу до інформації, юридичної допомоги та правосуддя, а також захисту прав особистості від зловживань з боку влади.

3. Допомога та міжнародна співпраця.

Фондація бере участь в розвитку міжнародної співпраці, допомагає в процесі демократизації країн Східної Європи - (Беларусі, Україна), підтримує обмін досвідом в політичній сфері, а також реалізує проекти, метою яких є побудова добросусідських відносин між державами.

Метод роботи.

Основний метод роботи Фондації - надання фінансової

100

допомоги недержавним організаціям, що діють на території Польщі та за кордоном. На цю мету Фондація направляє 80% свого бюджету, надаючи біля 400 грантів на суму 14.5 мільйонів злотих. Фондація Стефана Баторія - це єдина організація в Польщі, яка надає гранти не тільки на окремі проекти, а також на довгострокові програми. Крім того Фондація фінансує діяльність окремих організацій.

Фондація веде також громадські дебати на теми, пов'язані з політикою, громадською проблематикою та міжнародними відносинами, публікує дослідницькі матеріали та організовує конференції, семінари та літні школи.

Правила роботи.

В своїх діях Фондація незалежна від державних закладів, бізнесу та політичних партій. Фондація базує свою діяльність на різних джерелах фінансування.

Фондація співпрацює з громадськими організаціям, державними закладами та з представниками бізнесу. Фондація працює також з корпоративними донорами, пропонуючи їм підтримувати громадські ініціативи та вести спільні проекти. Фондація використовує зрозумілі процедури прийняття рішень, в тому числі в справах надання грантів. В своїх рішеннях Фондація спирається на рекомендаціям комісії експертів. Кожний рік видається звіт про діяльність Фондації, в якому міститься інформація про кожний отриманий та використаний злотий. Бухгалтерія Фондації регулярно проходить процедуру незалежної аудиторської перевірки.

Контакти:

Fundacja im. Stefana Batorego

Адреса: ul. Sapięyska 10A, Warszawa, 00-215, Polska

Е-пошта: batory@batory.org.pl

Веб-сайт: www.batory.org.pl

Інформація про авторів

Азарова Тамара Василівна. Доцент кафедри психології. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив та Інституту соціокультурного менеджменту. Керувала розробкою наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО" (1999р.), "Ресурсний центр для НДО як катализатор процесу міжсекторного партнерства" (1999р.), "Фандрейзинг для НДО" (2000р.), "Стратегічне планування діяльності НДО" (2000р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО" (2000р.), "Менеджмент в сфері культури" (2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства" (2001р.), "Стратегія неколітничкої громадської організації під час передвиборчої кампанії" (2001р.), "Менеджмент неприбуткової організації (частина I, II)" (2003р.), "Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2003р.), "Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на місцевому рівні (Частина 1)" (2004), "Програма підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2004), "Соціальні технології. Ч.1" (2004), "Соціальні технології. Ч.2" (2004).



Абрамов Лев Костянтинович. З 2001 року – директор Інституту соціокультурного менеджменту. Має підготовку як тренер та консультант. Провів 100 тренінгів та семінарів протягом 1999-2006рр. Керував процесом проведення чотирьох досліджень громадського сектору регіону. Входить до дослідницької групи по вивченню рівня розвитку громадянського суспільства в Україні в рамках міжнародного проекту „Об’єкт” Спільно з Азаровою Т.В. розробив методики вимілення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення та життєздатності НДО. Приймає участь у розробці наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО" (1999р.), "Ресурсний центр для НДО як катализатор процесу міжсекторного партнерства" (1999р.), "Фандрейзинг для НДО" (2000р.), "Стратегічне планування діяльності НДО" (2000р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО" (2000р.), "Менеджмент в сфері культури" (2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства" (2001р.), "Стратегія неколітничкої громадської організації під час передвиборчої кампанії" (2001р.), "Менеджмент неприбуткової організації (частина I, II)" (2003р.), "Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2003р.), "Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на місцевому рівні (частина 1)" (2004), "Програма підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2004), "Соціальні технології. Ч.1" (2004), "Соціальні технології. Ч.2" (2004).



Видання ІСКМ



„Менеджмент неприбуткових організацій. Частина 1” (Майжора Т.В., Абрамів Л.К., – ЦПТ, ІСКМ, 2003)



„Менеджмент неприбуткових організацій. Частина 2” (Майжора Т.В., Абрамів Л.К., – ЦПТ, ІСКМ, 2003)



„Соціальне підприємство. Частина 1” (Азаров Т.В., Абрамів Л.К., – ІСКМ, Київська – 2004, 104 ст.)



„Соціальне підприємство. Частина 2” (Азаров Т.В., Абрамів Л.К., – ІСКМ, Київська – 2004, 104 ст.)



„Соціальне підприємство. Частина 2” (Азаров Т.В., Абрамів Л.К., – ІСКМ, Київська – 2004, 104 ст.)



„Україна – НАТО: соціальне підприємство” (ІСКМ, Київська – 2006, 40 ст.)
Київська – 2006, 104 ст.)



Інформаційний бюлетень „NPO-інформ” (ІСКМ, ЦПТ, Київська – 1999 – 2006)



ІСКМ. Пять років роботи для ІСКМ. Київська, 2007, – 24 с.)



Торкатиєвська соціальне підприємство програма та робота ІСКМ, Київська, 2007, 100 с.)