

# МУНИЦИПАЛИТЕТ И СОЦЗАКАЗ

НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ | АПРЕЛЬ 2015 | выпуск № 4 (41)

Муниципалитет знает, ЧТО он получает через социальный заказ,  
а неправительственные организации знают, КАК это сделать

## В НОМЕРЕ:

### Международный опыт

Чему учиться у Болгарии?.....	2
Особенности местного самоуправления Болгарии.....	3
Социальная защита – миссия болгарского муниципалитета и НПО.....	6
Социальный заказ – коллективная работа МСУ и НПО.....	11

### Пилот: муниципальный социальный заказ в Кыргызстане

Трудности социального заказа: коммуникации, консорциумы НПО, инфраструктура.....	16
Обучение заказчиков и исполнителей муниципального социального заказа.....	19
Каныш-Кийский АА Чаткальского района Джалал-Абадской области: Проект «Баластан».....	20
Город Кара-Куль Джалал-Абадской области: Проект «Чужих детей не бывает».....	21
Каргалыкский АА Тогуз-Тороузского района Джалал-Абадской области: Проект «Адаптация и реабилитация детей с ограниченными возможностями через открытие Дневного реабилитационного центра».....	21
Катранский АА Лейлекского района Баткенской области: Проект «Инвестиции - в образование детей».....	22
Кок-Ойский АА Таласского района Таласской области: Проект «Мы готовы к школе».....	22
Омуралиевский АА Таласского района Таласской области: Проект «Наследие отцов».....	23

Сумбулинский АА Лейлекского района Баткенской области: Проект «Открытие центра дошкольного образования в селе Коммуна (Сары-Дөбө)»..... 24 |

Город Таш-Кумыр Джалал-Абадской области: Проект «Вовлечение молодежи г.Таш-Кумыра в социально-культурное развитие общества»..... 24 |

Терек-Сайский АА Чаткальского района Джалал-Абадской области: Проект «Обеспечение доступа к дошкольному образованию детям из малоимущих семей, детям-сиротам и полусиротам»..... 25 |

Тогуз-Булакский АА Лейлекского района Баткенской области: Проект «Открытие дневного реабилитационного центра для детей с особыми нуждами»..... 25 |

Чаткальский АА Чаткальского района Джалал-Абадской области: Проект «Бала Нур»..... 26 |

### Что почитать?

Представляем книгу «Оценка социальных проектов».....	27
Роль и место оценки в управлении проектом.....	27

*Специальный выпуск журнала «Муниципалитет» № 4(41) за апрель 2015 года посвящен социальному заказу, издан в рамках Проекта «Партнерство НПО и МСУ в решении приоритетных вопросов местных сообществ на основе муниципального социального заказа», профинансированного правительством Германии через Проект Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ) "Фонд поддержки гражданского общества". Далее по всему тексту журнала для экономии места употребляется аббревиатура "Проект GIZ/Fonds по МСЗ".*

Учредитель и издатель  
**Институт политики развития (ИПР)**

Главный редактор,  
председатель правления ИПР  
**Надежда Добрецова**

Исполнительный редактор  
**Лариса Лу**

Редактор кыргызской версии  
**Нургуль Джаманкулова**

Верстка и дизайн  
**Адиль Абдраимов**

Перевод на кыргызский язык  
**Зейнеп Алтымышова**

Журнал принимает для публикации авторские статьи и размещает адресованные муниципалитетам бесплатные объявления.

**Журнал распространяется бесплатно,** но оставляет за собой право организации платной подписки.

Материалы журнала необязательно отражают точку зрения издателя и партнеров издателя. Ответственность за содержание материалов несут авторы.

**По всем вопросам обращаться по адресам: почтовый – 720021,** Кыргызская Республика, г. Бишкек, ул. Усенбаева, д. 44, Институт политики развития; **электронные – office@dpi.kg, NDobretsova@dpi.kg**

**Телефоны:** (0312) 97-65-30 (31, 32, 33, 34)

**Факс:** (0312) 97-65-29

Использованы фотографии, сделанные сотрудниками Института политики развития, из Интернета.

Регистрационный номер Свидетельства о регистрации средства массовой информации 1785.

**ISBN 1694-7053**

## Чему учиться у Болгарии?



В статьях, учебниках, информационных и аналитических материалах о реформе социальных услуг, государственном социальном заказе, деконцентрации и децентрализации нередко мелькают ссылки на опыт Болгарии. И это не случайно. В небольшой балканской стране за последние годы сфера социальных услуг претерпела значительные изменения, позволившие приблизить социальные услуги к населению, сделать их более адресными, лучше отвечающими потребностям получателей. Образно говоря, социальная услуга в Болгарии максимально «очеловечена», персонализирована и постепенно приближается к истинному значению понятий «забота», «защита», «условия для развития». Главным оператором социальной помощи и защиты в Болгарии путем деконцентрации и делегирования государственных полномочий стали муниципалитеты, органы местного самоуправления. При этом значительную роль в сфере оказания социальных услуг играют неправительственные некоммерческие организации, которые, занявшись социальными вопросами, ясно позиционировали себя перед болгарским обществом и органами управления. Учитывая сопоставимые размеры,

схожее административно-командное прошлое, уровень жизни и доходов населения Болгарии и Кыргызстана, опыт этой страны заслуживает не просто обзора, но пристального, детального изучения, интерпретации в условиях Кыргызстана. Как минимум, в отношении стратегических направлений развития реформы. Детали же, безусловно, должны быть и будут нашими отечественными, кыргызстанскими.

Чтобы вплотную познакомиться с ролью местного самоуправления в сфере оказания социальных услуг, в апреле 2015 года в Болгарию отправилась делегация из Кыргызстана, в состав которой вошли представители неправительственных организаций, муниципалитетов, а также государственных органов – Аппарата Правительства КР и Министерства социального развития КР.

Поездка была организована Институтом политики развития и Фондом развития местного самоуправления Болгарии при финансовой поддержке Проекта Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ) "Фонд поддержки гражданского общества".

Наблюдения, сделанные в ходе визита, легли в основу данной рубрики.



## Особенности местного самоуправления Болгарии

Уникальность системы местного самоуправления в Болгарии состоит в том, что долгое время страна, находившаяся под властью Османской империи, не имея государственности, обладала в то же время системой местного самоуправления. Муниципалитеты Болгарии веками финансировали болгарские школы, заботились о местном населении.

Сегодня система управления в Болгарии по закону двухуровневая – национальный уровень плюс 28 областей, где действует государственное управление, и местное самоуправление в лице 265 муниципалитетов. Но кроме муниципалитетов и областей, в стране есть еще шесть так называемых регионов планирования, и это не административный уровень управления, а условные объединения областей, которые имеют свои стратегии развития, советы по развитию, но не имеют органов управления. Возникли они в результате влияния Европейского Союза, который имеет обширные программы регионального развития для стран-участниц, однако регионы должны соответствовать определенным количественным параметрам. Болгария, избегая перекройки своего административно-территориального устройства под стандарты Евросоюза, выбрала компромиссный вариант, объединив области в регионы планирования. Теперь регио-

нальные стратегии служат инструментом и условием получения финансовой помощи Евросоюза для регионального развития Болгарии.

В отношении разграничения функций государства и местного самоуправления болгары особых проблем не видят. Как было сказано выше, уровень регионов административных функций не имеет – только функцию стратегического планирования развития региона для связи с Евросоюзом. Областной уровень государственного управления занимается планированием развития области, управлением государственной собственностью, предоставлением государственных услуг и административным контролем за решениями органов местного самоуправления (69 контрольных функций и 42 функции по предоставлению услуг). Муниципалитеты занимаются решением вопросов местного значения и выполнением делегированных государственных полномочий.

Все понятно, но царапает слух функция государственного административного контроля за решениями органов местного самоуправления. Означает ли это вмешательство государства в дела местного самоуправления и ущемление независимости последнего? Скорее нет, исходя из доктрины о том, что местное самоуправление – это часть

## Роль муниципалитетов Болгарии в предоставлении услуг

- Образование – 86% школ, 95 % детских садов.
- здравоохранение – 50% учреждений здравоохранения.
- Социальные услуги – 88% всех услуг в стране: уход на дому для пожилых, социальные институты для детей и людей с ограниченными возможностями.
- Культура, спорт, туризм – театры, библиотеки, спортивные и туристические объекты.
- Общественные услуги – улицы; 63% дорог, водоснабжения и канализации, управление отходами.
- Административные услуги – гражданские регистры; разрешения на строительство и т.д.

системы государственного управления. Вообще, в большинстве стран мира, где есть местное самоуправление, государство использует многочисленные разнообразные формы административного, финансового и даже политического контроля за органами МСУ.

И в этом нет ничего плохого – «контроль центральных властей над местным управлением... способствует обеспечению эффективности местного управления, стандартизации услуг, оказываемых местными властями, защищает граждан от злоупотребления властью со стороны местных органов, содействует реализации национального политического курса в области финансов, экономики и общего планирования»<sup>1</sup>. Вопрос лишь в том, чтобы этот контроль оставался контролем, а не подменял собой само понятие местного самоуправления. В Болгарии контроль ограничивается надзором за тем, чтобы решения органов МСУ соответствовали законодательству страны, при этом область может приостановить решение органа МСУ, а окончательный вердикт выносит суд. Подобная система установлена в Польше, где воевода (аналог губернатора) также проверяет решения муниципалитетов на предмет соответствия законодательству<sup>2</sup>.

У органов МСУ Болгарии есть право принятия решений (компетенции) в следующих сферах: муниципальное имущество и предприятия, местные финансы, налоги и сборы; обустройство и развитие территории, коммунальное хозяйство; образование – дошкольное воспитание, начальное, основное и среднее образование; первичный уровень здравоохранения; культура; социальная помощь; охрана окружающей среды, развитие спорта и ту-

ризма. Система межбюджетных отношений Болгарии характеризуется довольно высокой степенью децентрализации доходов – 60 процентов местных бюджетов – это собственные источники доходов, 40 процентов – субсидии.

При этом хорошо развита система финансового контроля, основанная на законах о Счетной палате, о финансовом управлении и контроле в публичном секторе, о государственной финансовой инспекции, о внутреннем аудите в публичном секторе. Последний закон представляет большой интерес для Кыргызской Республики, так как введение института внутреннего аудита должно повысить финансовую дисциплину органов местного самоуправления и сократить количество ее нарушений, о чем так сокрушается Генеральная прокуратура КР.

Что касается структуры органов местного самоуправления, то в Болгарии, конечно, есть местные советы и исполнительные органы. Депутаты советов получают небольшие деньги как компенсацию за время, потраченное ими на выполнение своих депутатских обязанностей. Руководители исполнительных органов МСУ избираются на 4 года, при этом доля ротации мэров достигает 50 процентов – это высокий уровень ротации, что говорит об активной политической жизни на уровне муниципалитетов.



<sup>1</sup> Пивоваров Г. А. Государственный контроль в сфере местного самоуправления. Доступно на сайте: <http://www.law.edu.ru/doc/document.asp?docID=1118727>

<sup>2</sup> См. журнал «Муниципалитет».

## Численность муниципальных служащих: есть ли проблема в Кыргызстане?

В Кыргызской Республике много говорят о необходимости оптимизации расходов на государственное управление и местное самоуправление, в том числе за счет сокращения численности государственных и муниципальных служащих. Однако бесконечно сокращать число служащих нельзя, иначе система управления просто перестанет функционировать. В науке об управлении ведутся бесконечные дискуссии о том, каково оптимальное число служащих в государственной и муниципальной системе управления, мы лишь проведем сравнение между данными показателями Болгарии и Кыргызстана.

Как видно из таблицы 1, пропорции государственных и муниципальных служащих в Болгарии и Кыргызстане практически идентичны. Однако при внимательном рассмотрении ситуации в отношении численности муниципальных служащих на одну тысячу жителей, становится понятно, что в Кыргызстане работников в муниципалитетах мало – только два человека занимаются вопросами местного значения для тысячи человек, тогда как в Болгарии на тысячу жителей приходится почти пять муниципальных служащих. При этом количество муниципалитетов в Болгарии меньше почти в два раза, а средняя численность населения в муниципалитете в два раза больше, чем в Кыргызстане. Эта статистика говорит в пользу сторонников укрупнения муниципалитетов в Кыргызстане, если мы согласимся с утверждением, что местное самоуправление в Болгарии работает более эффективно, чем в Кыргызстане, а одним из факторов эффективности становится размер муниципалитета.

Интересно, что сотрудники государственных органов, включая центральные, и служащие му-



ниципалитетов имеют одинаковый статус – статус государственных служащих. В Болгарии этот факт рассматривается как условие успеха административной реформы, позволяющее преодолеть проблему дефицита кадров в муниципальных органах управления. В условиях относительной бедности – продукты питания в Болгарии дешевле, чем в Кыргызстане, а уровень доходов едва ли выше – муниципальная служба представляет большой интерес для граждан, если только они не стремятся покинуть страну в поисках лучшей европейской доли (отток населения стал главной проблемой Болгарии после вступления страны в Евросоюз). **M**

**Таблица 1. Сравнительные данные о численности государственных и муниципальных служащих в Болгарии и Кыргызстане**

Показатель	Болгария	Кыргызстан
Население страны	7364,6 тыс. человек (2011 год)	5776,6 тыс. человек (2014 год)
Доля государственных служащих в отношении к общей численности	57%	56%
Доля муниципальных служащих в отношении к общей численности	43%	44%
Количество муниципалитетов	256	457
Средняя численность населения муниципалитета	26,5 тысячи человек	12,6 тысячи человек
Среднее количество служащих в одном муниципалитете (без учета «бюджетников»)	125 человек	26 человек
Среднее количество муниципальных служащих на одну тысячу человек	4,7	2

Источник: данные, полученные на встречах в Болгарии; данные Государственной кадровой службы КР [http://www.mkk.gov.kg/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=157&Itemid=137&lang=ru](http://www.mkk.gov.kg/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=157&Itemid=137&lang=ru), данные Википедии.

# Социальная защита – миссия болгарского муниципалитета и НПО



## Роль государства – политика

Министерство социального развития Кыргызской Республики иногда вызывает сочувствие – бесконечный объем обязанностей и полномочий не позволяет специалистам министерства концентрироваться на политике социального развития в полном объеме. Вместо этого они буквально утопают в просьбах, обращениях, решении ежедневных текущих запросов со стороны населения, правительства и других структур управления. Граждане привыкли видеть в министерстве оператора, предоставляющего услуги, а это неправильно. Поэтому участникам поездки было интересно увидеть, какие условия могут быть созданы для эффективного выполнения политических функций министерством на примере Министерства труда и социального развития Республики Болгария. Заместитель министра Лазар ЛАЗАРОВ рассказал, что до 2003 года все социальные услуги предоставляло государство, преимущественно в рамках системы закрытых социальных учреждений. Как это было принято в социалистических странах, людей,



нуждающихся в помощи, загоняли в своеобразные резервации – дома инвалидов, детские дома, дома престарелых и так далее. В течение семи лет, до 2010 года, Болгария реформировала систему – деинституционализовала социальную помощь и социальные услуги, закрывая всевозможные учреждения закрытого типа и передавая полномочия и услуги на муниципальный уровень.

Сегодня государство ответственно лишь за критерии, методики, стандарты и мониторинг. Непосредственно выявлением потребностей в социальных услугах и помощи занимаются муниципали-



теты, неправительственные организации и бизнес-структуры. Планирование и предоставление услуг также осуществляется на уровне муниципалитетов, которые разрабатывают собственные стратегии по оказанию социальных услуг, определяющие количество нуждающихся, виды услуг, финансы и источники финансирования. Муниципальные стратегии объединяются на областном уровне и включаются в национальное планирование (в 2015 году истекает первый пятилетний период планирования).

При министерстве создано Агентство социальной помощи (АСП) – мощная государственная структура, численностью около 5 тысяч служащих, имеющая 147 территориальных подразделений (каждое подразделение курирует от одного до четырех муниципалитетов). Янита МАНОЛОВА, исполнительный директор АСП, подчеркнула исключительную, ведущую роль муниципалитетов в системе социальной помощи: «В законодательстве Болгарии есть две основных группы социальных услуг – услуги старого типа – интернатные учреждения, от которых мы постепенно отказываемся вовсе, и услуги, переданные на муниципальный уровень. Что касается роли АСП, то она ограничивается четырьмя основными правами (задачами) – исключительным правом открывать и закрывать услуги, определять (фиксировать, но не выявлять) количество потребителей услуг; участвовать в разработке муниципальных социальных стратегий; определять стандарты; обеспечивать мониторинг. Еще мы регистрируем поставщиков социальных услуг (в отношении услуг для детей требуется еще лицензия Агентства по защите прав ребенка). Но инициатива «открытия» социальной услуги чаще исходит от муниципалитета».

## Муниципалитет «открывает» социальные услуги

Милена МАЧКАНОВА, руководитель социальной службы небольшого сельского муниципалитета Долна Баня, разделила социальные услуги и помощь на три модели предоставления: «Первая модель предполагает предоставление социальных услуг через механизм делегирования за счет государственной субсидии. Вторая модель – это наши собственные, муниципальные социальные услуги, предоставляемые за счет местного бюджета. В рамках этой модели мы проводим исследования потребностей, определяем приоритеты, оказываем услуги за свой счет. Но можем потом попросить компенсацию у государства. Третья модель – это дополнительные услуги за счет специальных фондов и проектов».

Вторая модель представляет большой интерес с точки зрения сообщества. Суть ее состоит в том, что муниципалитет может «открыть» у себя новую социальную услугу. Происходит это следующим



образом: социальная служба исполнительного органа изучает потребности, выявляет новую потребность или целевую группу, обосновывает необходимость в новой услуге и выносит предложение на рассмотрение местного совета. Конечно, обоснование содержит всю необходимую финансовую информацию, включая варианты источников финансирования услуги. Местный совет рассматривает предложение исполнительного органа и принимает решение об «открытии» услуги, при этом необходимые соответствующие изменения вносятся в проект местного бюджета. Одновременно предложение о новой услуге направляется в местное территориальное подразделение Агентства социальной помощи. И тут происходит самое интересное.

Местный совет вправе профинансировать услугу за свой счет, и часто так и происходит, так как графики и календари работы структур власти не всегда совпадают. А АСП, рассмотрев предложение муниципалитета об «открытии» услуги, выносит свое решение. И если решение положительное, то есть Агентство одобряет «открытие» услуги, то она получает государственное финансирование и включается в общую выравнивающую субсидию, а расходы, понесенные муниципалитетом на предоставление услуги до принятия



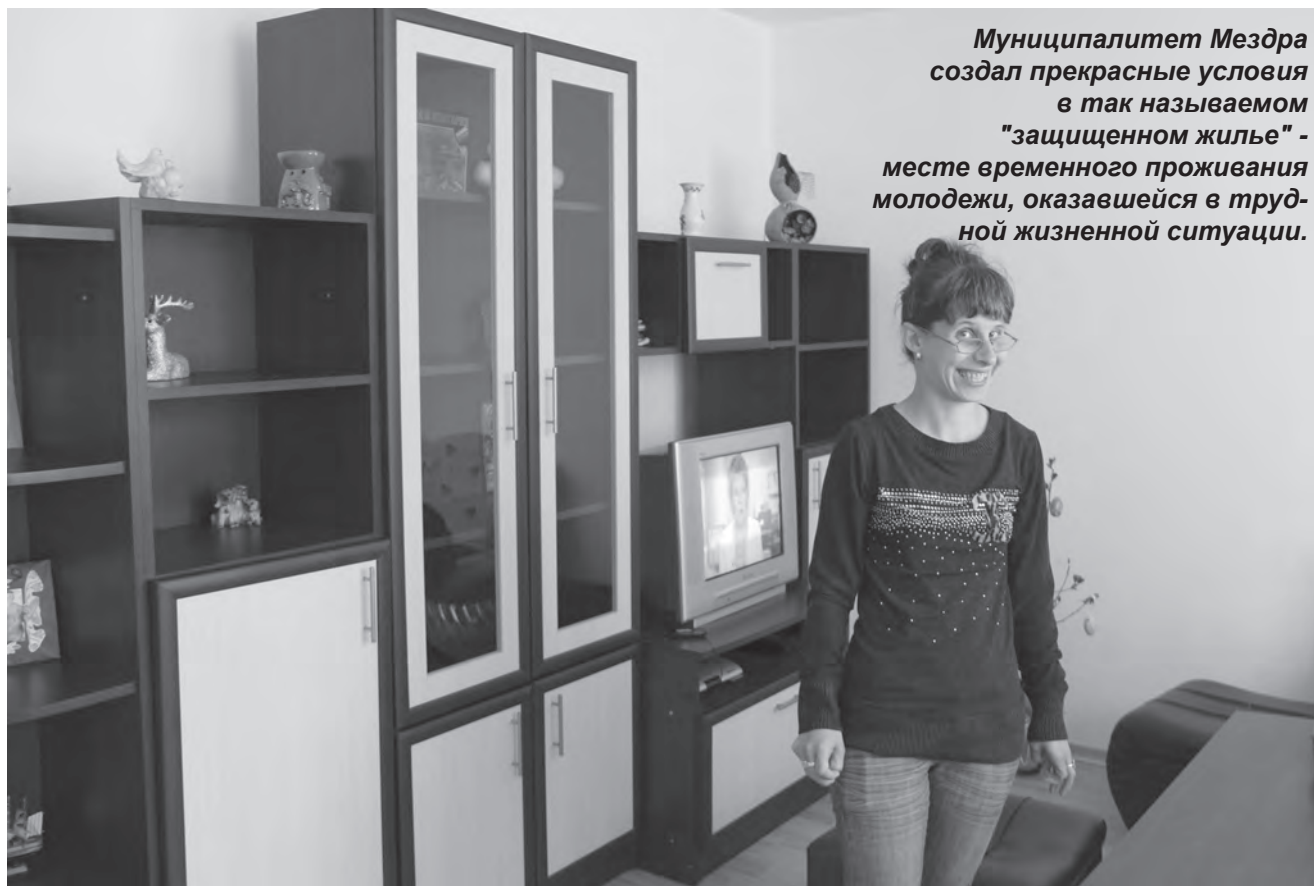
решения со стороны государства, компенсируются из государственного бюджета. Таким образом, муниципалитет идет на определенный риск, но чаще всего Агентство одобряет предложения сообществ. Происходит так потому, что новые услуги возникают не из «воздуха» они становятся ответом местного самоуправления на реальные и актуальные потребности сообщества. Кроме того, очень важным условием получения одобрения со стороны Агентства становится гарантия обеспечения устойчивости услуги, ключевым фактором которой является документ собственности на здание, где будет предоставляться услуга. Такой документ обязательно должен быть представлен муниципалитетом вместе с предложением о новой услуге.

Например, если в муниципалитете есть много молодых мам, и им жизненно необходим центр дневного пребывания для детей, то муниципалитет, скорее всего, выделит помещение и откроет центр на свой страх и риск, а государство, скорее всего, позже примет услугу к финансированию. Вот это и есть социальная подотчетность в действии. Милена МАЧКАНОВА: «Мы постоянно изучаем ситуацию, анализируем потребности населения, стремимся вводить новые, инновационные социальные услуги. Это ключевое направление работы муниципалитета!».

Муниципалитет Мездра, объединяющий город и 27 сел, предоставляет своим жителям большой пе-

речень услуг. Елена НАНОВА, директор Дирекции социальных услуг Мездры довольно долго описывала участникам поездки, какую помощь граждане получают от муниципалитета:

«В Мездре есть Муниципальный центр социальных услуг, куда граждане могут обращаться по всем вопросам; есть Дом социального патронажа – питание и услуги тем, кто не в состоянии о себе позаботиться; Дом престарелых, цель которого социализация стариков, а не изолирование их от общества; социальная столовая для бедных; защищенное жилье для лиц с проблемами психического здоровья; переходное жилье для молодежи с проблемами поведения, где молодые люди с помощью обретения трудовых навыков готовятся к переходу во взрослую жизнь; центры семейного типа для детей-сирот и для детей с ограниченными возможностями здоровья; трудотерапевтическая мастерская, где социально уязвимые граждане учатся швейному, поварскому, гончарному делу и прикладному искусству. Все это большое хозяйство финансируется из разных источников, но в основном, за счет государственного и местного бюджетов. А вот трудотерапевтическую мастерскую мы открыли, благодаря гранту Правительства Японии. Вообще, мы постоянно ищем новые формы, новые источники финансирования. Создать людям достойные условия жизни, вне зависимости от их статуса и возможностей, – это и есть наша цель».



**Муниципалитет Мездра  
создал прекрасные условия  
в так называемом  
"защищенном жилье" -  
месте временного проживания  
молодежи, оказавшейся в труд-  
ной жизненной ситуации.**



## Планирование снизу вверх



Как сказано выше, планирование социальной помощи и услуг происходит в Болгарии снизу вверх, а фундаментом социальной политики становятся муниципальные стратегии. Однако это не значит, что муниципалитеты могут иметь только одну стратегию социального развития. Например, Росица ДИМИТРОВА, директор Дирекции социальных услуг и здоровья третьего по величине города в Болгарии Велико Тырново рассказала, что муниципалитет имеет несколько социальных стратегий – стратегию защиты прав ребенка, интеграции меньшинств, психического здоровья, которые согласованы с городской стратегией развития социальных услуг, отметив, что стратегия психического здоровья – это уникальный для Болгарии опыт. Росица ДИМИТРОВА гордится тем, что государство сейчас рассматривает эту стратегию как пример для распространения.

Вообще процессы стратегического планирования в Болгарии имеют системную основу – здесь Кыргызстану явно есть чему поучиться. Стратегирование на всех уровнях детально описано в специальном законе о региональном развитии, две главы которого посвящены описанию процесса планирования и регулируют взаимоотношения уровней планирования и самих документов.

Так, статья 9 главы 3 закона описывает систему документов стратегического планирования регионального развития, которая включает Национальный план развития; Национальную стратегическую рамку; оперативные программы, совместно финансируемые из средств Европейского Союза; Национальную стратегию регионального развития; региональные планы развития; региональные стратегии развития; муниципальные планы развития.

Заметно, что болгары на законодательном уровне отделяют стратегии от планов развития и большее практическое значение придают именно планам, а стратегии разрабатывают редко, закладывая в них лишь принципы и направления. В Болгарии бытует поговорка: «Деньги есть только там, где есть план».

Основной принцип планирования в Болгарии – согласованное планирование на разных уровнях – соблюдается свято, наверное поэтому там не наблюдается таких серьезных проблем с исполнением государственных стратегий и программ, как это заметно в последние годы в Кыр-

гызстане. Участниками процесса планирования становятся все структуры управления. Например, отраслевые министерства готовят прогнозы для каждого муниципалитета, на основе которых муниципалитеты делают свои стратегии. Областные стратегии учитывают приоритеты государства и связаны с муниципальными. Сам процесс проходит как минимум два круга – возвращая документы для обзора и комментариев всем участникам процесса.

Статья 13 той же третьей главы закона описывает структуру муниципального плана развития, которая состоит из следующих разделов:

- анализ социально-экономического развития муниципального образования;
- цели и приоритеты развития муниципалитета на определенный период;
- ориентировочная сводная финансовая таблица необходимых ресурсов для выполнения плана;
- показатели для мониторинга и оценки выполнения плана;
- действия, необходимые для мониторинга, оценки и обновления плана;
- механизм реализации принципа партнерства, коммуникаций и распространения информации;
- программа по реализации муниципального плана развития, которая включает конкретные проекты, соответствующие финансовым ресурсам и подразделениям, ответственным за выполнение проектов;
- предварительная оценка плана;
- меры по смягчению последствий изменения климата и адаптации к уже произошедшим изменениям.

Стоит обратить внимание на весьма прагматичный подход Болгарии к планированию, благодаря которому финансы занимают центральное место в плане. Этот подход позволяет использовать планы развития как его реальный инструмент, а не как пропаганду и демагогию.

## Финансирование социальных услуг

Финансирование социальных услуг и помощи осуществляется как за счет государства, так и за счет местного бюджета. Ежегодный закон о государственном бюджете фиксирует количество получателей услуги и, в соответствии со стандартами финансирования, определяет размер субсидии, которую получают муниципалитеты.

При этом ключевое слово здесь – стандарт финансирования. На стандартах, собственно, и основан успех делегирования социальных услуг в Болгарии. Муниципалитет точно знает, какой объем средств он может получить от государства для оказания конкретной услуги, получает эти средства полностью, и сам дальше решает, как лучше эту ус-

лугу организовать – своими силами или силами неправительственных организаций через социальный заказ.

Гинка ЧАВДАРОВА, исполнительный директор Национальной ассоциации муниципалитетов Республики Болгария, представила схему организации и финансирования предоставления социальной помощи и услуг (см. диаграмму). Черная и серые горизонтальные стрелки на этой диаграмме означают направление движения денежных средств. Первая стрелка (справа налево) показывает, что государство направляет в местные бюджеты общую выравнивающую субсидию, объем которой рассчитывается на базе стандартов оказания услуги и других стандартизированных параметров (на единицу потребления или получателя). Две следующие стрелки (слева направо) показывают, что муниципалитет может софинансировать выполнение делегированных задач, например, средние школы финансируются государством только в объеме 80 процентов от наполнения стандарта, оставшиеся 20 процентов софинансирует муниципалитет за счет собственных средств. Однако



ситуация может отличаться от муниципалитета к муниципалитету, в зависимости от его доходного потенциала.

### Физическая инфраструктура социальных услуг

В процессе пилотного внедрения механизма муниципального социального заказа в Кыргызстане, Институт политики развития и пилотные муниципалитеты столкнулись с большой проблемой – в муниципалитетах нет физической инфраструктуры для оказания социальных услуг.

Та же проблема совсем недавно была актуальна для Болгарии – в селах и городах страны просто не было зданий для современных социальных услуг, все сосредотачивалось в пресловутых интернатах. Однако болгарское государство частично профинансировало создание физической инфраструктуры для социальной сферы.

Например, в рамках программы «Красивая Болгария» состоялся конкурс на реализацию муниципальных проектов по созданию объектов инфраструктуры, предназначенной для решения социальных проблем. Муниципалитетам – получателям грантов – нужно было доказать, что они смогут после строительства поддерживать оказание услуги, обеспечивать ее устойчивость. С помощью программы «Красивая Болгария» многие муниципалитеты смогли обеспечить условия для развития социальных услуг. Однако нельзя забывать, что существенную помощь Болгарии в этом вопросе оказал и продолжает оказывать Европейский Союз.

Система финансирования социальных услуг Болгарии





## Социальный заказ – коллективная работа МСУ и НПО

Социальный заказ распространен в Болгарии очень широко. По данным Лазара ЛАЗАРОВА, заместителя министра труда и социальной политики, из 1100 оказанных в стране в 2014 году социальных услуг 211 или 19 процентов были оказаны силами неправительственных организаций через механизм социального заказа.

Однако применение данного механизма в стране неравномерно. Заметна закономерность – чем крупнее муниципалитет, тем более он склонен передать услугу на аутсорсинг. Безусловно, тому есть объективные причины. В больших муниципалитетах выше концентрация уязвимых групп и больше работы у социальных служб, которой они стремятся поделиться с гражданским обществом. Гражданское общество, в свою очередь, более развито, в крупных муниципалитетах выше конкуренция среди неправительственных организаций, выше качество оказываемых услуг, легче доступ к инновациям и лучшим практикам. Поэтому неудивительно, что одним из лидеров в развитии социального заказа по праву считается София – столица страны.

В Софийском муниципалитете неправительственные организации оказывают почти половину социальных услуг – 30 услуг предоставляет сам муниципалитет, 29 – передано НПО (не включая социальные проекты и услуги, финансируемые за счет оперативных проектов Евросоюза). В таблице 2 приводится неполный перечень переданных

НПО услуг с наименованиями исполнителей социального заказа. Можно заметить, что некоторые организации могут выполнять более одного проекта, а большинство услуг оказывается в форме открытия центров – проживания, дневного пребывания, развития, реабилитации и так далее. Безусловно, такая форма услуги требует наличия хорошей физической инфраструктуры, постоянного персонала, существенных расходов на жизнеобеспечение. И каждый из этих центров должен быть устойчивым, оставаться способным оказывать услугу до той поры, пока в ней будут нуждающиеся. Поэтому система социального заказа в Болгарии имеет важнейшее, институциональное отличие от практики в Кыргызстане – договоры на оказание услуги с не-



**Таблица 2. Некоторые услуги, переданные Софийским муниципалитетом в управление НПО**

Услуга	Исполнитель социального заказа на предоставление услуги
Дневной центр для взрослых с ограниченными умственными возможностями «Санкт-Марина»	Общественное объединение «Информация и консультации»
Дневной центр для взрослых с ограниченными возможностями «Еженедельный уход»	Общественное объединение «Информация и консультации»
Комплексная социальная услуга для детей и семей	Общественный фонд «Ассоциация Анимус» (отдел «Мать и ребенок»)
Кризисный центр для детей, пострадавших от насилия	Общественное объединение «Дети и подростки»
Центр для беспризорных детей	Общественное объединение «Дети и подростки»
Центр социальной поддержки	Общественное объединение ИСДП
Дневной центр для взрослых с психическими расстройствами	Общественный фонд «Глобальная инициатива в психиатрии»
Защищенное жилье (приют) для людей с ограниченными умственными возможностями	Общественный фонд «Глобальная инициатива в психиатрии»
Центр семейного типа для детей с ограниченными интеллектуальными возможностями	Общественное объединение «Дети и пространство»
Центр социальной поддержки «Святая София»	Общественный фонд «За наших детей»
Дневной центр для детей с ограниченными возможностями «Подсолнух» (еженедельный уход)	Общественный фонд «МСС – Болгария»
Центр проживания семейного типа для детей с ограниченными возможностями	Общественное объединение «Дети и пространство»
Центр семейного типа «Святая Екатерина»	Общественный фонд «Надежды для самых маленьких»
Центр интеграции и социальной реабилитации	Общественный фонд «Центр психологических исследований»
Центр социальной реабилитации и интеграции людей с нарушениями зрения	Союз слепых Болгарии
Комплекс социальных услуг для детей и семей	Общественный фонд «Ассоциация Анимус»
Кризисный центр «Святая Петка»	Общественный фонд «Ассоциация Анимус»

Источник: Интернет-сайт Дирекции социальной работы Софийского муниципалитета, <http://dsd.sofia.bg>

правительственной организацией заключаются не на один год, как в Кыргызской Республике (и в практике Министерства социального развития КР, и в практике кыргызстанских муниципалитетов), а на три года. При этом организация, выполняющая социальный заказ, может иметь собственное здание, а может и не иметь его, в последнем случае здание будет предоставлено муниципалитетом или арендовано.

Сумма социального заказа определяется в соответствии со стандартами финансирования конкретной услуги. Система финансирования социального заказа со стороны муниципалитета предполагает, что предоплата услуги может составить только 10 процентов от ее стоимости. У участников поездки из Кыргызстана возник вопрос, а может ли в таких условиях получить заказ молодая неправительственная организация, у которой недостаточно собственных средств для финансирования оставшихся 90 процентов от суммы заказа?

Илиана СЕЛЕКТЕР, главный инспектор Дирекции социальной работы Софийского муниципалитета ответила, что «потянуть» заказ может любая организация, вне зависимости от своего возраста и наличия собственных средств: «Неправительственной организации нет необходимости иметь большой объем собственных средств. Дело в том, что отчет об исполнении заказа и предоставлении услуги, включая его финансовую часть, мы требуем на ежемесячной основе, соответственно, финансирование, оплата траншей, также имеет ежемесячный график. С помощью такого графика, с одной стороны, мы страхуемся от провала и контролируем предоставление услуги, с другой – это не создает большой финансовой нагрузки на неправительственную организацию».

Другой аспект организации социального заказа, глубоко волновавший гостей, касался процедур организации и проведения конкурса, работы конкурсной комиссии. Минка ВЛАДИМИРОВА, ди-



ректор Дирекции социальной работы Софийского муниципалитета пояснила, что конкурс проводится в строгом соответствии с процедурами, описанными нормативными документами мэрии и законодательством. Мэр издает приказ о проведении конкурса, куда включается сразу техническое задание будущего социального заказа (в городе Велико Тырново этот приказ состоит из семи страниц плотного текста), а также утверждается состав конкурсной комиссии, куда обычно входит следующий круг лиц: представитель Дирекции социальной работы, независимые эксперты; представители территориального подразделения Агентства социальной помощи; депутаты городского совета – члены постоянной комиссии по социальной помощи и здоровью; а также заместитель мэра по социальным вопросам.

Большое внимание муниципалитет уделяет мониторингу услуги. Помимо ежемесячных финансовых и программных отчетов, существует механизм плановых и внезапных проверок и проверок по жалобам. Причем проверяют НПО не только представители муниципалитета, но и сотрудники соответствующих государственных органов. Однако во избежание субъективизма, необоснованного административного давления, все проверки осуществляются путем сравнения фактически предоставленной услуги со стандартами, утвержденными государством.

Благодаря регламентам и стандартам, жесткий контроль не мешает органам местного само-

управления и неправительственным организациям быть партнерами. Минка ВЛАДИМИРОВА особо подчеркнула ценность партнерства с НПО: «Мы видим в лице неправительственных организаций большую созидательную силу, ресурс, правильно используя который можно существенно улучшить условия жизни. При этом мы работаем с НПО как с равными партнерами. Мы вовлекаем их в формирование муниципальной социальной политики, и не просто на уровне информационного обмена, а путем создания координационных органов, например, при мэрии работает координационный общественный совет по вопросам социальной политики и он имеет большое влияние на процесс принятия решений. Также у нас есть координационный совет по вопросам помощи семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. В рамках этих советов мы вместе с гражданским обществом формируем и реализуем муниципальную социальную политику Софии на благо всех горожан».

### **Голос НПО: «Мы несем социальную ответственность и готовы отчитываться»**

По мнению Георгия БОГДАНОВА, одного из руководителей Национальной сети организаций для детей Болгарии, есть три основных условия эффективности сотрудничества местного самоуправления и гражданского общества в рамках социаль-

ного заказа. Во-первых, стороны должны иметь общие цели, быть хорошо информированными друг о друге, иными словами, хорошо знать и понимать друг друга. Во-вторых, между сторонами должны быть установлены доверительные отношения, которые не возникают из личных симпатий, а основываются на совместной работе, совместных проектах. В-третьих, необходимо наличие конкретных и детальных процедур, которые неукоснительно соблюдаются обеими сторонами – взаимная ответственность и подотчетность. Сегодня такие условия в Болгарии сформированы. Однако произошло это не сразу, процесс был длительным и сложным: «Разрозненные, слабые и безответственные НПО не могут стать равным партнером правительства и местного самоуправления. Партнерство и межсекторное взаимодействие требуют от неправительственных организаций постоянной работы над собой по трем основным направлениям: повышение профессионализма, углубление экспертизы и создание инноваций; жесткая отчетность как в отношении финансовой, так и в отношении программной деятельности; качественное управление организацией и проектами. Болгарские НПО идут по этому пути, но это непросто. Кроме того, гражданское общество должно иметь структуру, горизонтальные связи, сети, аналогично хребту большой рыбы. Если этого не наблюдается, то еще большая рыба – государство, имеющая все эти атрибуты, в лучшем случае не воспринимает маленьких рыбок – отдельные НПО – всерьез, в худшем – успешно их пожирает».

Слова Георгия БОГДАНОВА чрезвычайно актуально прозвучали для кыргызстанских представителей гражданского общества, особенно в условиях критического переосмысления роли НПО в развитии страны, которое наблюдается сегодня в обществе Кыргызской Республики.



Вступая в борьбу против законопроекта об иностранных агентах, кыргызстанские НПО стали пытаться сформулировать роль гражданского общества, однако столкнулись со многими системными проблемами внутри сектора, которые мешают сформулировать эту роль адекватным и убедительным образом. Во-первых, сектор не структурирован, а обществу и государству не совсем понятно, кто же такие, эти НПО, и чем они занимаются. В стране отсутствует практика публичной финансовой и нефинансовой отчетности неправительственных организаций, которая помогла бы

сторонам разобраться во вкладе и отношениях. Ни общество, ни государство не в состоянии оценить социальное воздействие некоммерческого сектора во всей его совокупности из-за отсутствия агрегированной информации и адекватной статистики. Здесь уместно изучить практику Болгарии, где есть Национальная концепция оценки социального воздействия НПО, а все организации, работающие на деньги государства и общества, соблюдают требования к ежегодной публичной финансовой (при обороте свыше одного миллиона левов – примерно полумиллиона евро) и нефинансовой отчетности.

Своеобразным «хребтом» гражданского общества, поддерживающим механизм социального заказа в Болгарии, можно считать Ассоциацию поставщиков социальных услуг, которая помогает вести диалог между правительством и гражданским обществом в отношении развития сферы социальных услуг.

## Инновации как продукт работы НПО

Знакомство с работой болгарских НПО позволило выявить важную закономерность, объясняющую эффективность и популярность межсекторного взаимодействия и социального заказа в Болгарии – инновационный характер работы организаций гражданского общества в социальной сфере. Именно инновации придают дополнительную ценность сотрудничеству с НПО в глазах органов управления Болгарии. Но для этого НПО находятся в постоянном поиске. Приведем пару примеров.



Директор Института социальных услуг в местных сообществах Болгарии Стени ПЕТКОВА поделилась опытом внедрения инновационной домашней поддержки семей, где есть дети с ограниченными возможностями здоровья. Проект был реализован в трех муниципалитетах – София, Айтес, Бяла

Слатина, которые впоследствии закрепили эту услугу на муниципальном уровне. Суть услуги заключалась в создании мобильных групп помощи, в составе социального работника, логопеда, психолога, врача и специалиста по реабилитации. Данные мобильные группы на регулярной основе посещали семьи из целевой группы и одновременно работали не только с детьми, имеющими проблемы со здоровьем, но и с другими членами таких семей. Стени ПЕТКОВА, будучи сама мамой ребенка с ограниченными возможностями здоровья, утверждает, что услуга оказалась высокоэффективной –



Оба этих проекта, реализованных в рамках социального заказа, объединяет общий инновационный подход, заключающийся в комплексности социальной услуги. Любому уязвимому человеку важно, чтобы социальная помощь и услуга предоставлялись из одного источника. Поэтому соединение в одной услуге специалистов разных направлений чрезвычайно полезно для получателей. При этом понятно, что возникновение такой комплексной услуги на базе государственного или муниципального учреждения если и возможно, то с гораздо большими усилиями, затратами времени и денег, чем на базе неправительственной организации.

в большинстве семей был достигнут прогресс не только в отношении здоровья или состояния ребенка, но и в укреплении внутрисемейных связей, улучшении морального климата и психологического состояния других членов семей. Кроме того, завязались связи между семьями, включая других их членов, помимо родителей, и эти связи со временем приобрели устойчивый характер.

Другой пример – Telescare или телефонная забота – услуга, которая представляет собой круглосуточную связь с одинокими пожилыми гражданами. Пожилой человек имеет специальное устройство, присоединенное к мобильному или городскому телефону, с одной кнопкой, нажав которую он может связаться с оператором по любому вопросу – от самочувствия до стихийного бедствия. Оператор, в свою очередь, направляет на помощь одинокому старику соответствующего специалиста или бригаду специалистов. Кроме того, устройство оснащено датчиком падения, что предотвращает ситуации беспомощности и осложнений у стариков в результате падения. В будущем планируется оснастить такие устройства датчиками дыма и незаконного проникновения.

Примечательно, что государство приняло услуги «Мобильная социальная поддержка семей» и «Телефонная забота» и теперь на них в Болгарии есть государственные стандарты ИСО 9001:2008. Так реальными результатами и продуктами прорастает межсекторное взаимодействие – партнерство НПО и государства в Болгарии. Кажется, Кыргызстану ничего не мешает воспользоваться этим опытом.

М





## ТРУДНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ЗАКАЗА: КОММУНИКАЦИИ, КОНСОРЦИУМЫ НПО, ИНФРАСТРУКТУРА

Алтынай БУЗУРМАНКУЛОВА

В 2013-2014 гг. 11 муниципалитетов Кыргызской Республики приступили к реализации социальных проектов через механизм социального заказа. Подробную информацию о том, как выявлялись приоритетные потребности, формировались технические задания и проводились конкурсы среди НПО-исполнителей, можно найти в специальных выпусках журнала «Муниципалитет» № 4 и № 8 за 2014 год ([www.municipalitet.kg](http://www.municipalitet.kg)). К весне 2015 года все 11 муниципалитетов уже заключили договоры об исполнении муниципального социального заказа с неправительственными организациями, прошедшими жесткий конкурсный отбор. Проекты вступили в фазу исполнения.

Все проекты финансируются из местного бюджета через механизм муниципального социального заказа. Это один из первых примеров в муниципалитетах Кыргызской Республики, когда орган местного самоуправления заказывает неправительственной организации проект по предоставлению социальных услуг. Одиннадцать пилотных муниципали-

тетов показывают пример того, как через сотрудничество с организациями гражданского общества можно и нужно решать социальные проблемы. Финансовую поддержку местным бюджетам оказывает Проект Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ) "Фонд поддержки гражданского общества".

Далее мы приводим краткую информацию о том, каков прогресс в выполнении проектов в апреле 2015 года, а также о том, с какими трудностями сталкиваются муниципалитеты и НПО-исполнители в процессе внедрения нового механизма оказания социальных услуг и межсекторного взаимодействия.

Практики реализации государственного социального заказа на муниципальном уровне в Кыргызской Республике до сего времени не было. Вся существующая нормативная база была рассчитана только на государственный социальный заказ, заказчиком которого выступало Министерство социального развития Кыргызской Республики. Неудивительно, что



при внедрении механизма на муниципальном уровне заказчики, в лице органов местного самоуправления, и исполнители, в лице неправительственных организаций, столкнулись с огромным количеством трудностей, сложных вопросов, нерешенных нормативных и технических проблем.

ИПР в рамках «Проекта GIZ/Fonds по МСЗ» пытается в меру сил и возможностей оказывать муниципалитетам консультационную помощь, разрабатывая форматы документов, разрешая нормативные коллизии, отвечая на вопросы и помогая с оформлением отчетности. Муниципалитетам крайне трудно в данной ситуации и, по большому счету, они несут риски, так как при отсутствии практики велика вероятность ошибок. Пытаясь минимизировать эти риски, а также в целях помощи будущим участникам процесса, специалисты ИПР обобщили трудности и часто возникающие вопросы.

## Коммуникационные проблемы

Трудности возникают буквально на каждом шагу внедрения нового механизма. Например, размещенные объявления о социальном заказе и информационная кампания. На ходу пришлось отвечать на многие вопросы. Какие требования предъявлять неправительственным организациям, принимающим участие в конкурсе? Как правильно сформулировать название (тему) социального заказа, четко указать его цель? Какой срок необходимо предоставить участникам конкурса для подготовки полного пакета документов? Некоторые из этих вопросов решались на основе Закона Кыргызской Республики «О социальном заказе», другие – исходя из обстоятельств и здравого смысла.

После составления окончательного текста сложность возникла и при размещении самих объявлений. С чем это связано? Многие муниципалитеты расположены в отдаленных горных районах, откуда тяжело добраться до областных и республиканских СМИ, дорога занимает несколько часов и требует определенных затрат. Альтернативой могла бы стать отправка объявления через Интернет, однако не всегда можно разъяснить детали оформления, масштаба, размещения, пользуясь лишь телефонной связью и электронными письмами.

И хотя широкое размещение объявлений и их дополнительная рассылка среди организаций гражданского общества позволили информировать как центральные, так и региональные НПО, тем не менее заявок на конкурс поступало немного. Согласно процедурам, описанным в законе, все НПО, желающие принять участие в конкурсе, должны были лично приезжать в муниципалитет, а он может быть расположен за много сотен километров от областных центров, регистрироваться в журнале, и только потом получать формы заявок. Поэтому в городах, а также аймаках, расположенных ближе к областным центрам, желающих принять участие в

конкурсе было достаточно, а в отдаленные аймаки предложений поступило мало. При этом важно понимать, что НПО, желающей участвовать в конкурсе, приходится даже два раза приезжать в муниципалитет – первый раз для получения документов и изучения ситуации, второй – непосредственно для подачи заявки. Решением проблемы может стать внедрение электронной подписи, с помощью которой НПО смогут получать и предоставлять документы дистанционно.

## Участие в конкурсной комиссии – это не столько почетно, сколько нервно и трудно

Из одиннадцати пилотных муниципалитетов с первого раза конкурс состоялся лишь в семи, оставшиеся четыре вынуждены были объявлять конкурс повторно.

В некоторых пилотах причиной несостоявшегося конкурса стало то, что поступило только одно проектное предложение, а другие заявки были неполными. По составу, качеству и полноте пакета документов многие заявки не соответствовали требованиям, чаще всего документы не были нотариально заверены, не хватало справок из Социального фонда, налоговой, заявители не прикладывали свидетельств о государственной регистрации. Но сложности при проведении заседания комиссии не ограничивались лишь корректным оформлением и предоставлением документов.

В ходе первого заседания стало ясно, что потенциал членов конкурсной комиссии недостаточен. Многие члены комиссий не понимали, как оценивать заявки, какие пункты в оценке играют наиболее важную роль. Несмотря на то, что в состав комиссии вошли специалисты айыл окмоту, депутаты местных кенешей и сотрудники профильных организаций по социальным направлениям, общий уровень подготовки, опыт работы и навыки для проведения качественной оценки у каждого из членов комиссии были разными. Некоторым из них было сложно понять само значение критериев и, соответственно, увидеть их значимость в общей доле оценок.

Помимо этого, члены комиссии не понимали полностью сущность социального заказа и часто при оценке конкурсных заявок основное внимание обращали на ремонтно-строительные работы, а не на обучение, мероприятия и саму услугу в рамках социального заказа.

## Где вы, социальные НПО?

Что касается самих НПО и их потенциала реализовывать социальный заказ, то это стало еще одной проблемой в большинстве пилотов. Учитывая, что в самих муниципалитетах местных, официально зарегистрированных, ОГО очень мало,



то и найти НПО, у которых есть соответствующий опыт, способность и возможность реализовать социальный заказ было довольно сложно.

НПО в регионах есть, и есть НПО с большим опытом работы, однако организаций с опытом реализации проектов, направленных на решение социальных проблем, в том числе обеспечение дополнительного образования дошкольников, работу с лицами с ограниченными возможностями здоровья, пожилыми гражданами и малоимущими семьями, среди них практически не было.

Тем не менее после повторного объявления конкурс состоялся в оставшихся четырех муниципалитетах. Члены комиссии отобрали заявки, наиболее соответствующие требованиям, а именно те, где в наличии был необходимый практический опыт, документы, подтверждающие деятельность, а также справки, свидетельствующие об отсутствии задолженности в государственных органах.

Путем преодоления недостатка социальных НПО в регионах могут стать консорциумы между центральными специализированными НПО, тематическими сетями и небольшими местными организациями, не имеющими глубокой специализации. У исполнителей «Проекта GIZ/Fonds по МСЗ» были большие ожидания в отношении крупных национальных НПО, однако эти ожидания не оправдались – «зубры» не пошли в отдаленные села.

Однако все же два примера консорциумов проект демонстрирует – в Тогуз-Тороузском районе известное Ошское НПО – Общественный фонд «Семья каждому ребенку» – объединилось в консорциум с местными НПО – «Үмүттүү наристе» и «ТТ Алакан». В реализации данного проекта четко определены обязанности партнеров. ОО «ТТ Алакан» будет проводить работу по созданию реабилитационного центра совместно с Каргалыкским айылным аймаком, ОО «Үмүттүү наристе» будет проводить работу по мобилизации родителей, усилению активизации родителей, информированию населения о деятельности проекта. Задачи ОФ «Семья каждому ребенку» состоит в оснащении центра, обучении сотрудников, родителей, со-

трудников местных НПО и представителей МСУ для продвижения устойчивости созданного центра. Есть большие надежды на то, что потенциал локальных НПО в результате сотрудничества вырастет. Второй пример в Омуралиевском АА Таласской области, где известное в стране НПО «Айкол» из областного центра выполняет проект в консорциуме с местным Молодежным советом.

В качестве «варяга» в проекте выступает Общественное объединение «Институт развития молодежи» – одно из крупнейших молодежных НПО, базирующееся в Бишкеке, но выигравшее конкурс в городе Таш-Кумыре. Это можно рассматривать как положительный опыт, так как по результатам проекта молодежная активность в городе должна вырасти, а информационный центр, созданный в рамках проекта, может стать площадкой для возникновения местных молодежных НПО.

## Социальная инфраструктура – долг государства

Выбор победивших НПО и последующее объявление результатов конкурса были только одним из этапов испытаний. Теперь заказчиком и исполнителям предстояло уточнить и дополнить проекты, внести коррективы в планы по реализации, разработать шаги по достижению дальнейшей устойчивости проектов. Исполнителям социального заказа предстояло совместно с техническим экспертом выяснить, насколько реально отражены затраты на ремонтно-строительные работы.

В январе 2015 года начался процесс реализации социального заказа, первой частью которого стали ремонтно-строительные работы. Вообще ремонт и строительство не должны быть частью социального заказа, средства которого в идеале предназначены для предоставления социальных услуг. Однако все муниципалитеты и все НПО-исполнители столкнулись с огромной проблемой – отсутствием в сообществах физической инфраструктуры, необходимой для оказания социальных услуг. Эта проблема носит исторический характер. Во времена Советского Союза многие социально уязвимые категории граждан могли получать услуги только в специальных учреждениях, преимущественно закрытого типа. Например, детей с ограниченными возможностями свозили со всей республики в несколько интернатов. Соответственно, на большей части территории страны зданий и сооружений, предназначенных для такого рода услуг, просто не существовало, тем более они не были построены во времена независимости Кыргызстана. Поэтому теперь отсутствие зданий станет одной из ключевых проблем в сфере оказания социальных услуг, решением которой должно заняться государство, так как муниципалитеты и местные бюджеты пока не в состоянии справиться с таким объемом капитальных вложений.

# Обучение заказчиков и исполнителей муниципального социального заказа

Мээрим СЕЙИТОВА

В рамках «Проекта GIZ/Fonds по МСЗ» в феврале 2015 года для представителей 11 муниципалитетов и НПО, исполняющих социальный заказ, были организованы тренинги по темам «Финансовая отчетность» и «Мониторинг и устойчивое развитие». Участвовали по 5 представителей из каждого муниципалитета и 2 представителя от НПО-исполнителя.

Тренинги были нацелены на то, чтобы ознакомить участников с правилами и процедурами предоставления финансовой отчетности, правилами проведения мониторинга и оценки.

В качестве участников тренинга были приглашены координаторы по работе с «Проектом GIZ/Fonds по МСЗ» от имени органов местного самоуправления, члены инициативных групп, депутаты айылных и городских кенешей, а также руководители финансово-экономических отделов. Со стороны исполнителей социального заказа присутствовали руководители проектов и бухгалтеры. Методика проведения тренингов была основана на принципах интерактива для взрослых, включая работу в группах и сессии «ВОПРОС и ОТВЕТ» (ВиО). Сессии ВиО дали возможность всем участникам получить квалифицированные юридические консультации как по вопросам размещения, реализации социальных заказов, так и по другим вопросам деятельности органов МСУ.

Необходимо отметить, что работа в группах с дальнейшими презентациями наработок, основанных на опыте и планах участников тренингов, послужила хорошим стимулом для обмена опытом,

началом сетевого общения, особенно для представителей НПО – исполнителей социальных заказов.

Согласно программам тренингов, первый день обучения касался лишь финансовой стороны реализации социальных проектов и финансовой отчетности по ним. Специалисты Проекта Татьяна БЕЛЕЦКАЯ и Айгуль БАЙЫШБАЕВА подробно рассказали о правилах финансовых взаиморасчетов, отчетности и условиях реализации проектов. Также рассматривались вопросы о процедурах закупок, оформлении документации и предоставлении отчетности об использованных грантовых средствах.

Второй и третий дни тренинга были посвящены понятиям мониторинга и оценки, у участников была возможность узнать, какие существуют инструменты для их проведения, кто может и вправе его проводить. В этом участникам помог специалист Проекта Султан МАЙРАМБЕКОВ, благодаря которому участники рассмотрели мониторинг как систему, обсудили отличия МиО от аудита, инспекции и исследования; обсудили процесс формирования групп СМиО, разработали план работы группы СМиО, разработали план по устойчивости проекта, ознакомились и обсудили формы отчетов групп СМиО о проделанной работе и формы отчетов по полученным траншам по реализации проекта муниципального социального заказа.

Дополнительно юристы Проекта Нурдин КУМУШБЕКОВ и Бекболот БЕКИЕВ ответили на вопросы участников относительно юридических процедур решения вопросов, возможных в ходе реализации проекта.

Результаты обсуждений, вопросы, поднятые участниками во время тренингов, были тщательно обсуждены и изучены Институтом политики развития для дальнейшего консультирования партнеров. Всем участникам тренинга (представителям ОМСУ и НПО) были предоставлены образцы документов для надлежащего оформления действий в рамках размещения и реализации социального заказа.





## Хроника выполнения муниципальных социальных заказов

Гуляим ШАМШИДИНОВА

### Каныш-Кийский АА Чаткалского района Джалал-Абадской области: Проект «Баластан»



В Каныш-Кие 254 участника процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – это ограниченный доступ к качественному дошкольному воспитанию и образованию. Поэтому

муниципалитет принял решение проводить конкурс на выполнение социального заказа по теме «Организация дополнительного образования и здорового отдыха для детей в возрасте от 2 до 6 лет в Каныш-Кийском АА».

Победителем в конкурсе стало ОО «ТОС Курулуш». Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве 18 человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников учреждений.

В рамках первого транша ОО «ТОС Курулуш» провел следующую работу: на основании проведенного тендера ЧП «Кочорбаев К.» изготовил новую мебель (детские и учительские столы и стулья), в детских садах сел Каныш-Кия и Айгыр-Жал выделено по две комнаты, составлен список из 75 учеников (детей от 2 до 6 лет), на основа-

нии конкурса отобраны 5 педагогов-воспитателей, проводится обучение в две смены по 3 часа, проведены открытые уроки – 5 раз, совместно с органом МСУ провели общественные слушания по вопросам предоставления информации о проделанной работе.

Партнерами по реализации Проекта являются:

государственная администрация Чаткальского района, районный отдел образования, детские садики «Чебурашка» села Каныш-Кия и «Алтын-Бешик» села Айгыр-Жал.

Контакты ОО «ТОС Курулуш»: (+996) 777 731 192, электронная почта: [kanysh-kyu@mail.ru](mailto:kanysh-kyu@mail.ru), [saikal0814@yandex.ru](mailto:saikal0814@yandex.ru), Сайкалов АБДЫЛДАЕВА.

## Город Кара-Куль Джалал-Абадской области: Проект «Чужих детей не бывает»



В городе Кара-Куле 503 участника процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – отсутствие условий для дополнительного образования и воспитания детей с ограниченными возможностями здоровья в соответствии с их потенциалом. Исполнителем социального заказа выбран Общественный фонд «Аймира» по реализации Проекта «Чужих детей не бывает», целью которого является создание Центра для ЛОВЗ, где будет обеспечена среда для развития человеческих возможностей ЛОВЗ, система поддержки здоровья, обучение востребованным на рынке труда профессиям.

Для эффективного исполнения муниципально-го социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве восьми человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша Общественный фонд «Аймира» провел следующую работу: ремонт реабилитационного центра; наем на работу двух социальных работников (юриста и психолога); разработаны программы реабилитации, образования, психологических и юридических услуг; выявлено 128 детей ЛОВЗ; организован «круглый стол» по информированию участников о содержании и устойчивости проекта, о плане совместной мониторинговой группы.

Партнерами по реализации Проекта являются: профессиональный лицей № 88 г. Кара-Куль, городское управление социальной защиты, городское управление образования, полномочное представительство Правительства КР в Джалал-Абадской области.

Контакты ОФ «Аймира»:

(+996) 772 663 122, 0551 171 438,

электронная почта:

[Pf-aymira@mail.ru](mailto:Pf-aymira@mail.ru)

Анаркуль МАШАЕВА, Айчурок АЗИМКАНОВА.

## Каргалыкский АА Тогуз-Тороузского района Джалал-Абадской области: Проект «Адаптация и реабилитация детей с ограниченными возможностями»



В Каргалыкском АА 242 участника процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – отсутствие условий для адаптации и реабилитации детей с ограниченными возможностями.

Исполнителем социального заказа выбран ОФ «Семья - каждому ребенку», предложивший Проект «Адаптация и реабилитация детей с ограниченными возможностями через открытие Дневного реабилитационного центра», целью которого является обеспечение условий для детей с ограниченными

возможностями здоровья и детей и семей, находящихся в трудной жизненной ситуации села Каргалык, через создание и развитие адаптационных и реабилитационных услуг.

Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве семи человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша ОФ «Семья - каждому ребенку» провел следующую работу: разработан план-график мероприятий проекта; составлен трехсторонний Договор о сотрудничестве между ОФ «Семья - каждому ребенку», ОО «ТТ Алакан» и ОО «Үмүттүү наристе»; состоялась презентация проекта с целью информирования о целях, зада-

чах и исполнителях реализуемого проекта; создана база данных детей с ОВЗ по АА, ведется работа по отбору группы из 25 детей с ОВЗ, нуждающихся в услугах Детского реабилитационного центра; проводится подготовка и открытие центра в съемной квартире в с. Казарман.

Партнерами по реализации Проекта являются: ОФ «ТТ Алакан», ОО «Үмүттүү наристе», ОО «Представительство Союза социальных педагогов юга Кыргызстана», районное управление социального развития, районное управления образования, Центр семейной медицины села Казарман, государственная администрация Тогуз-Тороузского района.

Контакты ОФ «Семья - каждому ребенку»: (+996 3222) 56 590, (+996) 772 206 537, (+996) 555 855 508, электронная почта: family-to-everychild@list.ru, ЭШМУРАТОВА Зайнап, АНАРБАЕВА Масуда.

## Катранский АА Лейлекского района Баткенской области: Проект «Инвестиции - в образование детей»



В Катранском АА 536 участников процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – низкий уровень развития детей, которые не посещают детский сад.

Исполнителем муниципального социального заказа выбран Общественный фонд «Инсан Лейлек», предложивший Проект «Инвестиции - в образование детей», целью которого является предоставление услуг по организации подготовки детей дошкольного возраста, путем создания условий для улучшения дошкольной подготовки детей в возрасте от двух до шести лет, развития познавательных, творческих и игровых интересов

к различным областям знаний, формируя навыки общения с родителями и педагогами. Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве семи человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений. В рамках первого транша ОФ «Инсан Лейлек» провел следующую работу: открытый конкурс по закупке оборудования, доставка и установка мебели в помещениях Центра развития детей, методические занятия для 30 человек на тему «Что такое дошкольное учреждение (ДУ) и должностные обязанности работников ДУ»; проведен конкурс по отбору работников Центра развития детей, методические занятия с кандидатами в работники ДУ (12 человек) на тему «Важность раннего развития детей, Закон «О дошкольном образовании в КР».

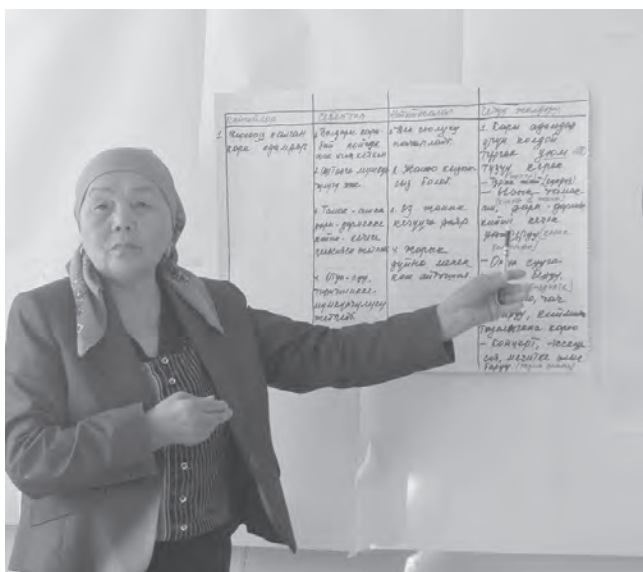
Партнерами по реализации Проекта являются: государственная администрация Лейлекского района, районный отдел образования, детский сад «Барчын», г. Исфана.

Контакты ОФ «Инсан Лейлек»: (+996) 3656 50 104, (+996) 773 427 932, (+996) 770-69-11-84, электронная почта: insan\_leilek@rambler.ru, Сагынбек СЕЙДАЛИЕВ.

## Кок-Ойский АА Таласского района Таласской области: Проект «Мы готовы к школе»

В Кок-Ойском АА 276 участников процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – низкий уровень дошкольного образования и воспитания.

Исполнителем муниципального социального заказа выбрано ОО «Центр развития гражданских инициатив «Айкөл», предложившее Проект «Мы готовы к школе», целью которого является организация дошкольной подготовки для детей, не посеща-



ющих детские сады. Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве пяти человек из числа лидеров сообщества, специ-

алистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша ОО «Центр развития гражданских инициатив «Айкөл» провел следующую работу: проведен тендер на закупку строительных материалов (ЧП «Мамырова А.»), закуплены и установлены материалы (2 качели, 2 горки, 2 юрты) для детской площадки и навеса, проведена презентация Проекта «Мы готовы к школе» (цели, задачи, проделанная работа) и представлен Закон КР «О государственном социальном заказе», а также лучшие практики реализации государственного заказа стран СНГ и Европы.

Партнерами по реализации Проекта являются: государственная администрация Таласского района, детский сад «Асель».

Контакты ОО «Центр развития гражданских инициатив «Айкөл»:  
(+996 3422) 55 588, 53 967  
электронная почта: cidcaikol@gmail.com,  
Гульмира ТЕМИРБЕКОВА.

## Омуралиевский АА Таласского района Таласской области: Проект «Наследие отцов»



В Омуралиевском АА 328 участников процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – отсутствие условий для развития и распространения кыргызской культуры.

Исполнителем муниципального социального заказа выбран ОО «Центр развития гражданских инициатив «Айкөл», предложивший Проект «Наследие отцов», целью которого является сбор, сохранение и распространение традиционных знаний, культуры и истории кыргызов.

Для эффективного исполнения муниципально-социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве трех человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл

окмоту.

В рамках двух траншей ОО «Центр развития гражданских инициатив «Айкөл» провел следующую работу: выделено помещение в здании Дома культуры Омуралиевского АА; на основании конкурса осуществлена поставка строительных материалов и проведен капремонт класса и холла, где проходит обучение компьютерной грамотности и игре на комузе; на основании конкурса закуплены комузы и оргтехника; проведена презентация Проекта «Наследие отцов» (цели, задачи, ожидаемые результаты, НПА по ГСЗ, в том числе стран СНГ и Европы); проведен семинар по вовлечению сотрудников партнерских организаций в реализацию проекта; на основании конкурса произведен отбор участников разных возрастов 12-35 лет, всего отобрано 40 человек (курс по комузу - 20 чел., курсы по основам компьютерной грамотности - 20 чел.).

Партнерами по реализации Проекта являются: Таласское областное Управление Министерства труда, миграции и молодежи КР, полномочное представительство Правительства КР в Таласской области, государственная администрация Таласского района.

Контакты ОО «Центр развития гражданских инициатив «Айкөл»:  
(+996 3422) 539 67, (+996) 557 665 222,  
электронная почта: cidcaikol@gmail.com,  
Аймира ДЖУМАШЕВА.

## Сумбулинский АА Лейлекского района Баткенской области: Проект «Открытие центра дошкольного образования в селе Коммуна (Сары-Дөбө)»



В Сумбулинском АА 404 участника процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – низкий уровень развития детей дошкольного возраста в селе Коммуна (Сары-Дөбө).

Исполнителем муниципального социального заказа выбран Общественный фонд «Билек», предложивший Проект «Открытие центра дошкольного образования в селе Коммуна (Сары-Дөбө)», целью которого является предоставление услуг по организации подготовки детей дошкольного возраста.

Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве пяти человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша Общественный фонд «Билек» провел следующую работу: на основании проведенного тендера ЧП «К.Бектемиров» осуществил поставку строительных материалов для реконструкции и ремонта Центра дошкольного образования, проведен сход по информированию местного сообщества о целях, задачах и проведенных мероприятиях в рамках Проекта, создана рабочая бригада в количестве 12 человек из числа местного сообщества для проведения ремонтных работ, для мониторинга ремонтных работ привлечен эксперт-консультант – инженер-строитель.

Партнерами по реализации Проекта являются: государственная администрация Лейлекского района, районный отдел образования, детский сад «Байчечекей» села Андарак.

Контакты ОФ «Билек»:

(+996 3656) 50 132, (+996) 771 357 030,

электронная почта:

Ngo-bilek@yandex.ru, janatay@rambler.ru,

Аида НАБИЕВА, Жанатай АСАНОВА.

## Город Таш-Кумыр Джалал-Абадской области: Проект «Вовлечение молодежи г.Таш-Кумыра в социально-культурное развитие общества»



В городе Таш-Кумыре 638 участников процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщ-

ества – отсутствие условий для социально-культурного развития молодежи г.Таш-Кумыра.

Исполнителем муниципального социального заказа выбран ОО «Институт развития молодежи», предложивший Проект «Вовлечение молодежи г.Таш-Кумыра в социально-культурное развитие общества», целью которого является социально-культурное развитие молодежи г.Таш-Кумыра через взаимодействие молодежи и муниципальных структур.

Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве семи человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша ОО «Институт развития молодежи» провел следующую работу:



организация и проведение Конгресса молодежи города для повышения активности и участия молодежи в развитии города; создание городского молодежного Совета по социально-культурному развитию молодежи в составе 12 чел.; создание и запуск сайта города для мониторинга доступности и прозрачности деятельности всех органов и структур города Таш-Кумыра; ремонт и

реконструкция библиотеки под информационно-ресурсный центр.

Контакты ОО «Институт развития молодежи»:  
(+996 312) 896 304, (+996) 773 819 459,  
(+996) 553 437 008,  
электронная почта: [office@dr.kg](mailto:office@dr.kg),  
ТИЛЕБАЛДЫ уулу Элийзар, Эльнура  
КАЛЫБАЕВА, Айсулуу МЕЛИСБЕК.

---

## Терек-Сайский АА Чаткалского района Джалал-Абадской области: Проект «Обеспечение доступа к дошкольному образованию детям из малоимущих семей, детям-сиротам и полусиротам»



В Терек-Сайском АА 308 участников процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – отсутствие условий для дополнительного образования и воспитания детей-сирот, полусирот, а также детей из малоимущих семей Терек-Сайского АА. Исполнителем муниципального социального заказа выбран ОФ «Айкан», предложивший Проект «Обеспечение доступа к дошкольному образованию детям из малоимущих семей, детям-сиротам и полу-

сиротам», целью которого является организация дополнительного образования и воспитания детей-сирот, полусирот, а также детей из малоимущих семей Терек-Сайского АА. Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве семи человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений. В рамках первого транша ОФ «Айкан» провел следующую работу: тендер на поставку оборудования, закуплена мебель, хозтовары, игрушки, все передано Терек-Сайскому АО; на основе конкурса привлечены 2 штатных сотрудника (воспитатель, помощник воспитателя); установлен список нуждающихся детей от 4 до 6 лет (60 чел.); выделено два помещения в детском садике «Ай-Нуру» села Терек-Сай, где на сегодня производится ремонт.

Партнерами по реализации Проекта являются: детский садик «Ай-Нуру», районное управление образования.

Контакты ОФ «Айкан»:  
(+996) 777 817 466,  
электронная почта: [sumsar\\_okrug@mail.ru](mailto:sumsar_okrug@mail.ru),  
Алижан ДЖЕРЕМБАЕВ.

---

## Тогуз-Булакский АА Лейлекского района Баткенской области: Проект «Открытие дневного реабилитационного центра для детей с особыми нуждами»

В Тогуз-Булакском АА 424 участника процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – отсутствие доступа детей-инвалидов к общественной жизни и получению обучения.

Исполнителем муниципального социального заказа выбран Общественный фонд «Инсан Лейлек», предложивший Проект «Открытие дневного реабилитационного центра для детей с особыми нуждами», целью которого является повышение знаний



и осведомленности родителей по воспитанию и организации детей с особыми нуждами и улучшение условий жизни детей с ограниченными возможностями здоровья. Для эффективного исполнения муниципального социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве семи человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша ОФ «Инсан Лейлек»

провел следующую работу: сформирована команда ОФ «Инсан-Лейлек» для реализации проекта; проведена встреча с сельскими активистами аймака по созданию рабочей группы проекта; проведен открытый конкурс по закупке оборудования и на строительные работы (мебель, поставка бытовых товаров и оборудования, общестроительные работы); сделан подворный обход домохозяйств пяти сел Тогуз-Булакского АА для выявления полного и точного списка всех детей с инвалидностью, выявлено 49 детей с инвалидностью; начата работа по составлению Социальной карты на 49 детей; в итоге общий список детей-ОВЗ составил 55 человек.

Партнерами по реализации Проекта являются: государственная администрация Лейлекского района, районное управление социальной защиты, частная медицинская клиника «Тонус».

Контакты ОФ «Инсан Лейлек»:

(+996 3656) 50 104,

(+996) 773 427 932, (+996) 770-69-11-84,

электронная почта: insan\_leilek@gambler.ru,

Сагынбек СЕЙДАЛИЕВ,

Гульнара ДЕРБИШЕВА.

## Чаткальский АА Чаткальского района Джалал-Абадской области: Проект «Бала Нур»



В Чаткальском АА 209 участников процесса выявления приоритетов определили, что наиболее важная и актуальная социальная проблема сообщества – отсутствие условий в Чаткальском АА для физического развития детей от 2 до 6 лет, нет условий для развития их логического мышления, а также им не предоставлено дополнительное образование.

Исполнителем муниципального социального заказа выбран ОО «ТОС Курулуш», предложивший Проект «Бала Нур», целью которого является создание условий в Чаткальском АА для физического развития детей от 2 до 6 лет, развития их логического мышления, а также предоставление им дополнительного образования.

Для эффективного исполнения муниципально-социального заказа создана группа совместного мониторинга и оценки в количестве девяти человек из числа лидеров сообщества, специалистов айыл окмоту, депутатов местного кенеша, сотрудников социальных учреждений.

В рамках первого транша ОО «ТОС Курулуш» провел следующую работу: составлен список и установлено количество детей от 2 до 6 лет (из двух сел - 100 чел.); на основании конкурса привлечены 5 воспитателей, разработан календарный план; на основе тендера куплены оборудование, мебель и оргтехника для двух детских садиков; проведены мероприятия («круглый стол», семинар по изучению программы (240 часов), выставка рисунков, открытые уроки и др.); состоялась презентация проекта по целям и задачам проекта, а также о первых результатах проекта для местного сообщества.

Партнерами по реализации Проекта являются: государственная администрация Чаткальского района, районный отдел образования, детские садики «Байчечекей» села Жаны-Базар и «С.Чондоева» села Курулуш.

Контакты ОО «ТОС Курулуш»:

(+996) 777 731 192,

электронная почта:

kanysh-kya@mail.ru, saikal0814@yandex.ru,

Сайкалбу АБДЫЛДАЕВА.

# Представляем книгу «Оценка социальных проектов»



Журнал «Муниципалитет» в своих публикациях уже не раз ссылался на опыт развития социального заказа Национальной ассоциации благотворительных организаций Российской Федерации.

В марте 2015 года по приглашению Института политики развития

в Кыргызстане побывал Нодар ХАНАШАВИЛИ, один из руководителей ассоциации, известный эксперт в сфере развития межсекторного взаимодействия и социального партнерства. Нодар Лотариевич привез в подарок ИПР книгу «Оценка социальных проектов», выпущенную в 2015 году в Москве.

Пособие представляет собой продолжение работы над темой формирования методических основ оценочной деятельности, прежде всего в области оценки социальных проектов и программ. Развитие социально-проектной деятельности и продвижение основ проектной культуры до настоящего времени остается одной из наиболее актуальных задач современной социальной политики как в России, так и в Кыргызстане. Данное методическое пособие может представлять интерес для специалистов, действующих в сфере социального проектирования и занимающихся экспертизой социальных программ и проектов, представителей органов власти, для активистов НКО, имеющих определенный опыт в социальном проектировании, для студентов, аспирантов, преподавателей политологических, социологических и экономических учебных заведений.

С любезного разрешения автора, журнал «Муниципалитет» публикует на своих страницах главу из книги «Оценка социальных проектов».

## Об авторе

### Нодари Лотариевич ХАНАШАВИЛИ

Окончил Московский химико-технологический институт им. Д. И. Менделеева в 1981 году и юридический факультет Московского государственного университета в 1995 г.

С 2007 года является вице-президентом Национальной Ассоциации благотворительных организаций, заместителем генерального директора по проектам развития Благотворительного фонда «Просвещение», членом Общественного совета города Москвы.

С 1991 до 2005 г. руководил юридической службой Российского благотворительного фонда «Нет алкоголизму и наркомании» (НАН); активно принимал участие в разработке пакета законопроектов по ювенальной юстиции и в разработке законопроектов по социальному заказу, по фондам и по взаимодействию органов власти с негосударственными некоммерческими организациями; а также разработал несколько концептуальных материалов: Концепция системы взаимодействия органов власти с НКО; Концепция формирования и осуществления государственной политики в интересах детей в РФ; Концепция осуществления гражданского контроля в РФ; Концепция создания и деятельности Общественной палаты РФ.

В 2005-2006 гг. работал руководителем пресс-службы Совета при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека. Кандидат юридических наук, автор более 150 статей, 8 коллективных монографий.

Начиная с 1998 г., провел более 200 семинаров и тренингов в более чем 40 регионах России, а также в Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане, Азербайджане, Грузии, Украине, Белоруссии.

## Роль и место оценки в управлении проектом

Нодар ХАНАШАВИЛИ

С разрешения автора печатается по тексту: Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А.С. Автономова. М.: Издательская группа «Юрист», 2015. С. 101-116. ISBN 978-5-91835-237-3

**Основы управленческой и оценочной деятельности в социальном проектировании.** Управление проектом является, с одной стороны, достаточно самостоятельным аспектом проектной деятельности. С другой стороны, управление проектом можно назвать некоей системой действий:

- основанных на тщательной предварительной подготовке к реализации проекта, содержащей планирование мероприятий, подбор требуемых кадров и обеспечение иными необходимыми для работы ресурсами;
- требующих хорошего уровня знаний о проис-

ходящих в рамках проекта событиях и складывающихся обстоятельствах как внутри управляемой проектной системы, так и внешних, оказывающих существенное влияние на его выполнение, и высокой управленческой чувствительности ко всему происходящему в конкретном проекте;

- способствующих исправлению возникающих значительных отклонений от первоначальных планов и допускаемых ошибок (которые, конечно же, неизбежны), фиксации, закреплению и развитию встречающихся на пути проекта успехов и удач;

- направленных на развитие партнерского сотрудничества всех участников реализуемого проекта, в сфере самого проекта и со внешними по отношению к проекту структурами и субъектами – для повышения качества его реализации.

Таким образом, качество управления проектом во многом основано на ясном понимании совокупности имеющихся в распоряжении менеджмента ресурсов, чувствительности к происходящим в рамках проекта (и до некоторой степени за его пределами) событий и на способности организовать и при необходимости корректировать деятельность и взаимодействие участников проекта.

Все вышеуказанные позиции имеют существенную значимость и с точки зрения необходимости осуществления мониторинга и оценки эффективности реализуемого проекта.

В настоящее время в России нормативно-правовая, кадровая, образовательно-методическая база для осуществления оценочной деятельности при формировании проектов и реализации проектной деятельности крайне скудна. Основная сфера применения оценки как инструмента для управления той или иной сферой деятельности – это экспертиза заявочных документов в конкурсах социальных проектов, а также иных предварительных документов, касающихся проектного режима осуществления политики, и самих программ и проектов. Научно обоснованного и планомерно построенного и реализуемого мониторинга процессов реализации проектов и программ, этапной и других форм промежуточной и итоговой содержательной оценки на территории современной России практически не осуществляется.

Есть, правда, хотя и многочисленные, но разрозненные источники информации, есть отдельные структуры и даже части того или иного сектора публичной активности, которые используют в своем инструментарии оценочную деятельность. Например, Счетная палата Российской Федерации лишь недавно озаботилась созданием такого, безусловно, необходимого стандарта своей деятельности, как аудит эффективности<sup>1</sup>, и разработала указанный стандарт, который, правда, затем был изъят с сайта Счетной палаты. Следует отметить, что до настоящего времени практика применения стандартов аудита эффективности, по существу, не имеет

распространения в текущей практической деятельности региональных счетно-контрольных органов<sup>2</sup>.

При этом следует иметь в виду, что под первым сектором мы понимаем органы публичной власти, под вторым сектором – бизнес, под третьим – неправительственные некоммерческие организации (ННКО) или социально ориентированные некоммерческие организации (СО НКО).

В то же время актуальность формирования системы контроля всей «деятельностной линейки» любого проекта, начиная от анализа и оценки потребности соответствующих целевых групп и заканчивая оценкой влияния и последствий (или, иными словами, оценкой воздействия на общественную жизнь), для любой сферы деятельности, и в особенности для социальной сферы, остается столь же, если не более, острой. Если даже коротко перечислить сферы применения оценочной деятельности в проектом подходе, то получится довольно внушительный перечень: мониторинг, анализ, диагностика, аудит документов, оценка, инспекция, проверка, прогноз, моделирование, планирование, проектирование, исследование – во всех этих сугубо проектных действиях роль оценочной деятельности представляется едва ли не центральной.

Вслед за этапом проектирования и оценки текста проекта (естественно, если проект получил одобрение и требуемую, и соответствующую ресурсную подпитку) наступает этап его практического воплощения.

Функции, которые выполняет в рамках и в процессе реализации проекта оценочная деятельность, столь же многообразны. Контролируя процесс его осуществления, мы можем отметить следующие важные составляющие такой работы.

**Во-первых, оценка выделяет успехи.** При реализации любого проекта, подобно тому, как в военном деле при наступлении важно обнаружить точки прорыва, значимыми являются «точки» или «векторы роста» – направления, в которых реализуемый проект проходит более успешно. Анализируя те или иные успешные практики, находя основные или ключевые элементы, ставшие причиной успеха, можно и легче понять, в какую сторону двигаться дальше, на развитие каких элементов общего действия, созданной социальной технологии или особенностях ее применения стоит в дальнейшем сделать упор. Отслеживание и фиксация положительных моментов в реализации проекта тем более важны, поскольку они способствуют росту и укреплению мотивации участников проекта, их нацеленности на получение положительного и устойчивого результата.

**Во-вторых, оценка отмечает слабости.** «Негативный результат – тоже результат». Опыт, приобретаемый в процессе реализации того или иного

<sup>1</sup> См. доклад «О методологическом обеспечении деятельности Счетной палаты Российской Федерации». URL: [http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/metod\\_obespech-tree\\_files-fl-46.pdf](http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/metod_obespech-tree_files-fl-46.pdf)

<sup>2</sup> Например, в докладе Контрольно-счетной палаты Москвы за 2011 г. даже понятия «аудит эффективности» не содержится (не говоря уже о том, что и расположен он на странице с названием годового отчета за 2010 г.). URL: [http://www.ksp.mos.ru/ru/work/annual\\_report\\_2010/](http://www.ksp.mos.ru/ru/work/annual_report_2010/)

проекта, важен любой. Далеко не все замышлявшееся оказывается на поверку удачным. И, подобно библейским заповедям, в основном отвращающим от того, чего делать не нужно, направления деятельности, демонстрирующие отрицательный эффект, позволяют сделать выводы и в следующий раз, во избежание проблем, учитывать этот момент в своей работе. Подобные предостережения, собранные и проанализированные, важны будут для следующих исследователей, проектантов, руководителей проектов и их исполнителей.

**В-третьих, оценка указывает на элементы, требующие изменения, укрепления (если же это дефекты, то – пути и способы их устранения).** Своевременное реагирование на негативные симптомы или события в проекте и осуществление изменений, коррекция направления движения в проекте либо применяемых в процессе его выполнения методов или подходов способствуют исправлению дефектов, изначально имевшихся в проекте или появившихся в его ходе.

**В-четвертых, оценка позволяет определить стратегию дальнейшей деятельности и развития.** Проект – это «маленькая жизнь»; даже в процессе его выполнения руководитель просто обязан позаботиться о том, что произойдет в результате его выполнения и что предстоит дальше. Находясь в «теле» проекта, менеджер, ответственный за управление им (либо коллектив управленцев), так или иначе, должны заглядывать за пределы «горизонта» данного проекта, задумываться о перспективах работы в данном направлении (учитывая и важность сохранения, упрочения и приумножения собственного управленческого опыта и авторитета).

**В-пятых, оценка существенно и долгосрочно влияет на «жизнь» исследуемого объекта, целевой группы (выполнение проекта, программы).** Отталкиваясь от размышлений и предварительных взглядов на перспективы и дальнейшую судьбу того или иного проекта, его руководители и исполнители неизбежно, положительно или отрицательно, влияют на сам проект.

Успешность реализации проекта так же, как и управления автомобилем, во многом зависит не только от правильно выбранного направления движения и усилий, но и от корректности режима и способов движения. В самом же проектном движении существенную роль имеет чувствительность системы управления к вашим действиям. Приятно ехать в машине, когда чувствуешь, что она легко управляется и способна выполнить те движения и маневры, которых вы от нее ожидаете.

Следовательно, помимо непосредственно управленческих действий, осуществляемых в ходе выполнения проекта, необходимо применение и методов контроля за происходящим. В качестве основных можно назвать такие действия, как мониторинг (наблюдение), инспекция (или проверка), аудит, оценка, исследование.

Оценочное сопровождение проекта, если чуть

более подробно рассмотреть предложенные инструменты контроля, можно представить следующим образом.

**Мониторинг** в процессе выполнения проекта необходим для наблюдения за тем, что происходит в проекте, для отслеживания его течения. При этом данный инструмент используется, прежде всего, для того, чтобы понимать, насколько запланированные действия и складывающаяся реальность соответствуют предварительным ожиданиям, расчетам и предположениям, выбранным подходам и технологиям. Удобным средством для такого наблюдения становятся заранее разработанные либо предусмотренные изначально методы и индикаторы соответствия. Использование в процессе управления проектом нескольких индикаторов приветствуется, подобно тому, как, помимо термометров, в больнице существует множество других инструментов поверхностного, простого сканирования ситуации. Например, применяются и периодический обход врачом больных, и наличие сестринского поста и, в серьезных случаях, возможность установки аппаратуры непрерывного контроля состояния больного и «тревожной кнопки». И хотя проект не является «больным», но в целом ряде случаев, в особенности в точках повышенного риска, рост активности в наблюдении может считаться вполне уместным.

В целом процесс выполнения проекта является ключевой стадией, на которой возможно и целесообразно применение мониторинга, поскольку именно здесь происходят непрерывные или периодические, запланированные заблаговременно действия, наблюдая за которыми можно собрать необходимый объем информации для последующего анализа, выводов и обобщений.

С другой стороны, мониторинг может содержать в себе и более конструктивную составляющую, нацеленную на выявление, анализ и оценку изменений, которые могут оказаться положительными для результатов. Кстати, в этом смысле не исключено и то, что и инспекция равным образом способна обнаружить такие положительные изменения. Внутренний мониторинг, осуществляемый самим исполнителем, может быть полезен в плане обеспечения самоконтроля и сохранения чувствительности проекта к происходящим в его ходе событиям и изменениям, возможности принятия руководством проекта требуемых оперативных решений.

Наиболее существенными составляющими мониторинга можно назвать следующие.

Во-первых, для мониторинга важен перечень характеристик, подлежащих наблюдению. Предварительный анализ, в особенности анализ рисков, ресурсов и потребностей (возможностей), позволяет установить наиболее важные характеристики, оказывающие существенное влияние на ход реализации проекта.

Во-вторых, мониторинг предполагает наличие индикаторов и показателей, на основании которых следует судить о состоянии тех или иных аспектов, ста-

дий, процедур и механизмов реализации и проекта в целом и о наблюдаемой динамике. Если использовать сугубо бытовой пример, индикатором ряда погодных явлений, наблюдаемых нами из окна, могут служить лужи: при наступлении холодов, с приходом зимы, лужи замерзают; во время дождя на них видны круги от падающих капель, от частоты появления которых мы судим о его силе и даже – о затяжном или краткосрочном характере; рябь на лужах может свидетельствовать о ветреной погоде и т.д.

В-третьих, составляющими мониторинга служат частота и точки (места) проведения замеров. От данного параметра так же, как и от правильности выбора индикатора, во многом зависит чувствительность мониторинга к происходящим в проекте событиям, их последствиям и имеющимся тенденциям.

В-четвертых, мониторинг зависит от методов и процедур сбора информации и требований к сборщикам информации.

В-пятых, мониторинг строится на технологиях первичной обработки и более глубокого анализа информации.

В-шестых, в ходе мониторинга происходит преобразование полученной информации для восприятия и последующего распространения.

В-седьмых, мониторинг связан с финансированием (ресурсным обеспечением) тех или иных мероприятий в рамках проекта.

Последняя позиция выглядит в данном перечне несколько экзотично, в особенности учитывая нынешнюю российскую практику социально-проектной деятельности. Однако такие расходы (или во всяком случае некоторые заранее выделяемые ресурсы сотрудников проекта или иным образом привлекаемых специалистов организации-исполнителя либо внешних агентов) должны быть предусмотрены заблаговременно.

В части определения соответствия происходящих действий ранее запланированным более глубоко проникающим инструментом контроля может считаться **аудит**. Аудит может быть ориентирован как на формальные, экономические или событийные аспекты реализуемого проекта, так и предусматривать более глубокое рассмотрение содержательных элементов проекта. Например, в случае так называемого содержательного аудита, основное внимание должно уделяться не столько целевому характеру расходования выделяемых для реализации проекта средств и даже не количеству произведенных в его ходе действий, сколько степени успешности и результативности осуществляемых действий, содержанию конкретных услуг. Такое более глубокое проникновение в существо деятельности позволяет лучше разобраться в качестве выполняемой по проекту работы.

Наличие же каких-либо заметных и существенных отклонений позволяет говорить о необходимости проведения **инспекции**. В основе данного вида контроля – работа по выявлению тех или иных нарушений, степени их значимости для выполнения

проекта либо отдельных его этапов, в том числе и возможного влияния на ожидаемые результаты. В то же время инспекция (или проверка) может носить не только «чрезвычайный», но и плановый характер и осуществляться регулярно или периодически; в этом случае инспекция может иметь в качестве одной из основных задач выявление каких-либо закономерностей и тенденций.

Наконец, в рамках проекта может осуществляться **исследование**. Основной задачей данного вида работы является получение нового знания. В качестве же перспективы реализации исследования выступают обнаружение тех или иных деталей и подробностей, ранее не замеченных или оставшихся без должной оценки, детальное изучение новых закономерностей и возникновение основы для последующего моделирования и планирования в направлении реализуемого проекта.

**Условия для успеха в управлении социальным проектом.** Управление проектом представляется ключевой, важнейшей составляющей его успеха. Именно здесь возникает (и зачастую, к сожалению, исчезает) возможность сделать так, чтобы по окончании проекта не приходилось в который раз, в качестве самооправдания, использовать выражение В. Черномырдина, ставшее в наши дни печально крылатым: «Хотели как лучше, а получилось – как всегда». И в то же время, с точки зрения социально-проектной деятельности, наблюдение, анализ и экспертиза подготовки и реализации управленческих действий позволяют создать достаточно точное представление о качестве управления, о реалистичности и достижимости запланированных целей и выполнимости задач, правильности выбранных направлений и подготовленности и обеспеченности проводимых мероприятий, корректности и точности предварительного финансового планирования.

Обратим внимание на несколько аспектов управления проектом, которые можно назвать наиболее важными.

### **1. Качественное планирование**

Помимо значимости предварительного планирования, осуществляемого при написании проекта, важной составляющей успешного проекта остается планирование при непосредственной подготовке к его выполнению и в процессе реализации. Существенными элементами такого планирования можно назвать следующие.

#### **1.1. Планирование ресурсов**

Подобно тому, как в ходе разработки проекта мы отмечаем многообразие ресурсов, потенциально доступных для использования, так и на этой стадии проекта необходимо произвести «ревизию», уточнение имеющихся для выполнения проекта ресурсов. И что важнее, не просто составить их перечень, но и определить, в каком месте проекта, в какой временной его точке данный ресурс потребуется и в каком объеме.

Здесь возникает еще одна текущая задача, которую необходимо решать, – оптимизация наличных ресурсов. Дело в том, что в том или ином конкретном

проектном действии нужны не все, а вполне определенные ресурсы. Например, при проведении семинаров необходимы финансовые ресурсы для оплаты стоимости аренды зала и (если мероприятие выездное) оплаты расходов на проживание и питание участников. Если же в мероприятии участвуют представители бюджетных учреждений, необходимы добровольческие ресурсы: обеспечение приглашения того или иного сотрудника (добровольческие усилия по обзвону или даже просто электронной рассылке приглашений) или административные (направление сотрудника на мероприятие распоряжением его начальства). Следовательно, необходимо осуществить планирование использования привлеченных ресурсов с учетом ранее предусмотренных действий.

### **1.2. Планирование действий и событий**

Планирование предстоящих действий и событий вполне может оформляться так же, как и в процессе написания проекта, т.е. на основании диаграммы Ганта. Только в этом случае необходимо произвести изменение «масштаба» планирования, сделать эту диаграмму более детализированной.

В начале работы над проектом достаточно было определить, в какой его временной точке произойдет то или иное событие, мероприятие. Теперь же актуальным становится текущее планирование самого мероприятия. Например, если готовится межрегиональная или международная конференция, то следует своевременно предусмотреть осуществление целого комплекса содержательных и процедурных действий: подготовку списка приглашаемых, приглашение выступающих и участников, согласование с ними темы выступления и, возможно, получение от них тезисов доклада, подготовку и публикацию материалов, выделение соразмерных количеству участников и формату конференции помещений, бронирование и оплата гостиничных мест, обеспечение трансфера участников (доставки до места проведения мероприятия и обратно) и размещения, составление программы, формирование тех или иных групп внутри мероприятия, определение потребностей в человеческих ресурсах для должного выполнения всех организационных действий и многое другое.

Если на подготовительном этапе нам важно было определить, какие средства понадобятся для оплаты труда привлекаемых специалистов или сколько нам потребуется добровольцев для выполнения всех действий проекта, то теперь следует распределить наши расходы по всей временной и событийной линейке проекта.

Например, если в течение проекта запланирована ежемесячная оплата труда привлеченного бухгалтера или сдельная оплата, скажем, услуг консультанта или тренера, ведущего семинар, то и распределение средств, выделяемых на это, должно быть произведено и учтено в финансовом плане проекта заблаговременно. Равно как и привлечение добровольных помощников для проведения, например, какого-то массового мероприятия необходимо планировать и обеспечивать заблаговременно.

### **1.3. Предварительная оценка рисков и их влияния**

В отличие от аналогичной оценки, производимой в стадии подготовки проекта, оценка рисков и их возможного влияния на результативность проекта в начале проекта также обращена на непосредственные действия и события, предусмотренные в нем.

Обозначенный фактор риска приведен условно, хотя в настоящее время такие изменения зачастую и происходят и не учитывать их неразумно.

Очевидно, что данная классификация позволяет быстро сформировать перечень наиболее существенных рисков, отделив значимые факторы от менее значимых. И в дальнейшем большее внимание, разумеется, следует уделять тем факторам, которые в вышеприведенной таблице занимают место, располагающееся слева вверху. Одновременно с этим методологический подход, основанный на использовании «свернутой», сконцентрированной информации, делает выполнение достаточно трудоемких аналитических действий занятием, не только посильным для относительно небольших коллективов, но и творчески интересным.

### **2. Высокая чувствительность (прозрачность и открытость системы управления, насыщенность необходимой информацией, оперативность реагирования на события и действия)**

Сложно ожидать эффективности от проекта (да и от проектной деятельности организации в целом), в котором его участникам не известны по крайней мере основные сведения о реализующемся проекте. Любой проект можно, с известной долей условности, представить в виде «маленькой жизни», прожитой выполняющим его коллективом. И конечно, плохо, когда в этой «жизни» «правая рука не ведает, что творит левая». Опасность нескоординированности влечет за собою не только разбалансировку тех или иных действий и деятельности в целом, но и снижение степени доверия членов единого коллектива друг к другу, так называемое сокращение радиуса внутриорганизационного доверия, что негативно сказывается на сплоченности всего коллектива в будущем, мотивации к работе.

Поэтому в рамках любого реализуемого проекта должны существовать и, по возможности, безотказно действовать инструменты оперативного реагирования и выработки требуемых для нужд выполнения проектов решений. Такими инструментами выступают, как правило, регулярные встречи (очные либо виртуальные) участников проекта или иные коммуникационные процедуры, позволяющие обеспечить беспрепятственное получение, обмен, обработку информации, выработку согласованной позиции и распространение получаемой информации.

В случае реализации крупномасштабного проекта, предусматривающего большую удаленность тех или иных исполнителей и/или значительную разветвленность складывающихся взаимосвязей участников, создание информационной сети, позволяющей использовать методы динамичной дистанционной

коммуникации, оказывается действием более чем необходимым, практически определяющим возможность адекватного оперативного и во многом вследствие этого – эффективного управления. В этом случае наиболее разумными коммуникационными мероприятиями становятся «телеконференции» в системе Skype, вебинары или иные, аналогичные им.

### **3. Высокая степень интерактивности, включение возможно большего количества субъектов проекта для участия в нем и субъект-субъектное взаимодействие**

Связующим «материалом» успешности управления проектом является выстраивание партнерства его участников, их возможно более активное участие в процессе его разработки, выполнения и осуществления внутреннего контроля деятельности. Совместное планирование действий и оценка работы, открытое и дружественно откровенное обсуждение тех или иных аспектов, проблем и достижений, выстраивание системы уважительных отношений, своевременность и конструктивный характер обсуждения возникающих проблем – все это способно:

- сделать сам проект понятным для его участников (куда движемся, почему и как осуществляются те или иные действия, каким образом достичь желаемых результатов и цели);
- обеспечить итоговую результативность и конечный успех данного проекта;
- помочь выстроить сплоченную команду единомышленников, готовую к дальнейшей совместной деятельности.

### **4. Нацеленность проекта на достижение позитивного и устойчивого социального результата**

Перечисленные ранее три свойства (качественное планирование проекта, обеспечение его высокой чувствительности в ходе реализации и насыщенная интерактивность взаимодействия участников) позволяют рассчитывать на нацеленность проекта на получение наилучших результатов, подчас даже сверх запланированных первоначально ожиданий.

Так, например, в конце 2009 г. авторами настоящего пособия был реализован проект, содержащий, в качестве основного действия, проведение 74-часового учебного курса по подготовке специалистов в области оценки социальных проектов и программ. В качестве значимых итогов курса было получено несколько результатов, хотя и предполагавшихся, но именно таким образом не сформулированных в качестве ожидаемых. Остановимся на них.

Во-первых, в ходе проекта (цикла обучающих семинаров) выявилась очень важная составляющая нынешнего содержания обучения представителей неправительственных НКО основам социального проектирования. До настоящего времени такая подготовка в г. Москве осуществлялась только в области **написания проектов**. Вместе с тем целый ряд серьезных недоработок и дефектов были обнаружены и в процессе управления выполняемыми проектами, и в процедурах обеспечения возможности мониторинга со стороны контролирующих организа-

ций, а также в части оформления итоговых результатов выполненных проектов.

Таким образом, представляется высокозначимой задача существенного тематического расширения обучения организаций, выполняющих проекты. Такое обучение должно затронуть вышеперечисленные вопросы управления проектами, обеспечение должного оформления проводимых мероприятий и итогов выполненных проектов, их обязательного внешнего мониторингового и экспертно-аналитического сопровождения.

Во-вторых, в процессе обучения его организаторами была предусмотрена возможность участия слушателей в выработке мнений по организационному, документарному и другим аспектам проведения конкурсов социально значимых проектов, осуществления мониторинга реализации и оценки эффективности их выполнения, а также предложений по совершенствованию названных выше процедур и форм. Практически каждое из предлагавшихся заданий сопровождалось просьбой сформулировать свои предложения по возможным, с их точки зрения, соответствующим улучшениям. Помимо этого, с указанной целью в программе семинара был выделен некоторый временной отрезок, в течение которого слушатели в режиме «круглого стола» сформулировали такие предложения. В результате комплекс таких предложений был совместно составлен и передан в Комитет общественных связей г. Москвы (КОС). Некоторые из сформулированных предложений были практически тут же учтены при подготовке материалов и условий конкурса социальных проектов, объявленного КОС для неправительственных некоммерческих организаций г. Москвы в начале 2010 г.

Таким образом, непосредственные результаты проекта стали и его эффектом, влияющим на качество управления процессами в социальной сфере.

В-третьих, в процессе осуществления обучающего курса среди его участников возникла инициатива по созданию «Клуба экспертов-оценщиков», что также может быть признано важной инициативной, способствующей успешному процессу формирования, становления и развития в г. Москве сообщества таких специалистов.

Аналогичная инициатива, только уже в масштабах страны, имеется и у специалистов, проходивших обучение в рамках общероссийского проекта Национальной ассоциации благотворительных организаций «Формирование экспертно-аналитической гражданской сети», осуществлявшегося в восьми федеральных округах для специалистов из социально ориентированных НКО в 2014 г.

Кроме того, формирование таких сообществ является очевидным составляющим элементом приращения **социального капитала** НКО-сообщества и общества в целом, что вполне правомерно считать основной задачей, решение которой определяет его успешное и устойчивое **социальное развитие**.