

Научная статья

УДК 323

DOI: 10.20323/2658-428X-2025-3-28-23

EDN: DSWMRU

Независимый мониторинг реализации проектов негосударственных некоммерческих организаций

Юлия Владимировна Баталова

Кандидат политических наук, доцент, начальник отдела организации защит диссертаций управления аспирантуры и докторантуры, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва

3j@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>

Аннотация. В статье представлены результаты анализа независимого мониторинга 49 проектов негосударственных некоммерческих организаций – победителей конкурса Фонда президентских грантов в 2017 г. Используются методы социального проектирования, метод «дерева отказов», метод планирования, инструменты риск-менеджмента. Охарактеризована методика независимого мониторинга проектов – победителей конкурсов грантодателей, применение которой позволяет сопоставить качество заявки проекта с качеством его реализации. Пользуясь данной методикой, проведена классификация исследованных проектов на четыре блока: «хорошо составленные» – «хорошо реализованные» (23 проекта); «хорошо составленные» – «плохо реализованные» (13 проектов); «плохо составленные» – «хорошо реализованные» (4 проекта); «плохо составленные» – «плохо реализованные» (9 проектов). Выявлены и типизированы как успешные, так и неудачные практики проектных команд при разработке и реализации проектных инициатив негосударственных некоммерческих организаций. Обоснована эффективность метода «логического проектирования» при мониторинге социальных проектов негосударственных некоммерческих организаций в аспектах «восстановления» реальных целей, задач социального проекта, уточнения его пользы для благополучателей, идентификации рисков его ненадлежащего выполнения. Не установлено прямой положительной взаимосвязи между результатами конкурса грантов, качеством заявки негосударственных некоммерческих организаций – победителя данного конкурса и уровнем реализации проектной инициативы. Выявлено, что даже плохо составленные проекты имеют шанс быть успешно реализованными при условии своевременной корректировки запланированных ранее мероприятий, действий, а в некоторых случаях даже задач проекта. К подмножеству «хорошо составленные» и «плохо реализованные» отнесены проекты-«двойники», псевдопроекты. Подмножество «плохо составленные» и «плохо реализованные» проекты отличает низкое качество проектного менеджмента. Результаты исследования свидетельствуют о значимости внедрения объективного не-

© Баталова Ю. В., 2025

зависимого мониторинга в механизмы конкурсного распределения грантов в поддержку социально значимых проектов негосударственных некоммерческих организаций.

Ключевые слова: негосударственные некоммерческие организации; мониторинг социальных проектов; методика независимого мониторинга; конкурсы социальных проектов; социальные проекты; грантодатель

Для цитирования: Баталова Ю. В. Независимый мониторинг реализации проектов негосударственных некоммерческих организаций // Социально-политические исследования. 2025. № 3 (28). С. 23–41. <http://dx.doi.org/10.20323/2658-428X-2025-3-28-23>. <https://elibrary.ru/DSWMRU>.

Original article

Independent monitoring of the implementation of non-governmental non-profit organizations projects

Yulia V. Batalova

Candidate of political sciences, associate professor, head of department of dissertation defense organization, department of postgraduate studies and doctoral studies, Russian Presidential academy of national economy and public administration, Moscow
3j@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>

Abstract. The article presents the results of the analysis of independent monitoring of 49 projects – winners of the Presidential Grants Fund competition in 2017. The methods of social design, the “fault tree” method, the planning method, and risk management tools are used. The methodology of independent monitoring of projects – winners of grant competitions is characterized, the use of which allows comparing the quality of the project application with the quality of its implementation. Using this methodology, the studied projects were classified into four pools: “well-designed” – “well implemented” (23 projects); “well-designed” – “poorly implemented” (13 projects); “poorly designed” – “well implemented” (4 projects); “poorly designed” – “poorly implemented” (9 projects). Both successful and unsuccessful practices of project teams in the development and implementation of NPO project initiatives were identified and typified. The effectiveness of the “logical design” method in monitoring NPO social projects is substantiated in terms of “restoring” the real goals, objectives of the social project, clarifying its benefits for beneficiaries, identifying the risks of its improper implementation. No close direct positive relationship was found between the results of the grant competition, the quality of the application of the winning NPO and the level of implementation of the project initiative. It was found that even poorly drafted projects have a chance to be successfully implemented provided that previously planned events, actions, and in some cases even project objectives are adjusted in a timely manner. The subset of well-drafted and poorly implemented projects includes “duplicate” projects, pseudo-projects. The subset of poorly drafted and poorly implemented projects is distinguished by low quality of project management. The results of the study indicate the importance of integrating objective independent monitoring into the mechanisms of competitive distribution of grants in support of socially significant NPO projects.

Key words: non-governmental non-profit organizations, monitoring of social projects, methods of independent monitoring, contests of social projects, social projects, grant giver

For citation: Batalova Yu. V. Independent monitoring of the implementation of non-governmental non-profit organizations projects. *Social and political researches*. 2025;3(28): 23–41. (In Russ). <http://dx.doi.org/10.20323/2658-428X-2025-3-28-23>. <https://elibrary.ru/DSWMRU>.

Введение

Тематика развития независимого мониторинга инициативных проектов негосударственных некоммерческих организаций (далее ННКО) актуальна в современной российской социально-экономической практике. Подавляющее большинство российских ННКО сегодня используют социальное проектирование как преимущественный инструмент организации и осуществления своей общественно-полезной деятельности [Зайцев, 2024; Мерсиянова, 2018]. Проекты разрабатывают и предлагают грантодателям как авторитетные ННКО, входящие в реестры поставщиков социальных услуг, так и относительно «молодые» организации некоммерческого сектора, и активисты [Грибок, 2024; Осипчукова, 2025].

Совершенствуются механизмы экспертизы и оценки конкурсных заявок в организационно-правовом, методическом, технологическом аспектах [Богомолва, 2023; Грядун, 2025; Ефимова, 2023; Ефремова-Гард, 2023]. Постоянно растет число грантодателей, в первую очередь, среди организаций государственного сектора [Орлов, 2020; Тарасова, 2021]. Соответственно, все это должно предполагать качественное развитие механизмов, инструментов,

технологий социального проектирования на всех этапах жизненного цикла проекта.

Однако, по свидетельству экспертов, грантовое разнообразие и потребность для ННКО выиграть конкурс проектов определяет, в первую очередь, развитие технологий составления проектных заявок и инструментария отчетности по гранту [Кафтанов, 2024; Кузьмин, 2023; Орлов, 2020]. В итоге так называемый грантрайтинг становится своего рода «ремеслом», отчасти нивелируя общественно-ориентированную сущность социального проектирования ННКО [Кобыльников, 2019; Тарасова, 2021].

Возможным выходом из сложившегося противоречия, когда потребность выиграть грантовые средства для ННКО становится важнее ее социальной миссии, становится мониторинг социальных проектов ННКО [Переверзева, 2023]. Объективный независимый мониторинг процесса реализации проекта – победителя конкурса позволяет сопоставить качество заявки и качество ее реализации, увидеть препятствия и риски успешной реализации проекта, а в отдельных случаях понять: был ли данный проект действительно востребован заявленными пользователями.

В развитие охарактеризованной в предыдущих работах методологии оценки проектных инициатив ННКО, а также для совершенствования механизма оценки проектов победителей конкурсов социальных грантов, в данной статье разработана методика независимого мониторинга проектных инициатив ННКО, поддержанных грантодателем [Баталова, 2024; Гимазова, 2022].

Методы исследования

Предлагается нижеследующий алгоритм анализа практик социального проектирования. Каждая практика социального проектирования анализируется на следующих этапах жизненного цикла проекта: 1) текст заявки проекта; 2) реализация проекта. Анализ осуществляется исходя из совокупности критериев, значимых на каждом из указанных этапов жизненного цикла проекта.

Анализ текста заявок социальных проектов предполагает выявление и изучение успехов и ошибок ННКО, выигравших конкурсы фондов – грантодателей, на стадии составления заявок, а также определение факторов, способствующих / препятствующих победе / поражению удачно / неудачно составленных заявок.

В качестве методов использовались анализ и оценка текстов заявок, поддержанных грантодателем, с позиций методологии и логики планирования проекта.

Осмысливая актуальное научно-экспертное знание [Нассим, 2024; Никитин, 2017; Ларичев, 2000] и

собственный опыт по вопросам оценки конкурсных заявок социальных проектов, можно предложить следующую совокупность критериев оценки качества текста заявки социального проекта:

- соответствие целей, задач, средств и технологий, указанных в тексте проекта, заявленной тематике;
- логичность структуры проекта;
- ожидаемая удовлетворенность целевых групп результатами проекта, обозначенными в заявке;
- обеспеченность заявленных мероприятий проекта ресурсами (финансовыми, кадровыми и др.);
- прогностичность заявки (учет рисков проекта и вероятности их наступления);
- привлечение дополнительных ресурсов;
- организация реализации проекта;
- сбалансированность, логичность, обоснованность бюджета заявки.

В процессе анализа заявок могут быть сформулированы дополнительные критерии, значимые в аспекте развития культуры социального проектирования, в зависимости от спектра задач субъекта оценивания.

Анализ реализации социального проекта ННКО предполагает выявление и изучение более и менее удачных действий по выполнению проектов ННКО, победивших в конкурсах грантов, а также определение факторов, влияющих на процесс и результат реализации данных проектов.

Метод: анализ и оценка процесса и результатов реализации ННКО социальных проектов, поддержанных грантодателем, с позиций методологии и логики реализации социального проекта и оценки его результатов.

Процесс и результаты реализации проекта анализируются на основе следующей совокупности критериев:

- *результативность* (достижение запланированных результатов);
- *чувствительность и гибкость в управлении проектом* в условиях неопределенности и различных факторов риска;
- *эффективность* (способность достигать запланированных результатов с наименьшими затратами ресурсов проекта, а также за счет привлечения дополнительных внешних и вскрытия и применения внутренних ресурсов);
- *синергетичность* (способность получать положительные результаты, существенно и качественно изменяющие его результативность);
- *инновационность* («изобретение» новых социальных технологий или применение известных технологий на новом объекте, в новых условиях);
- *вклад в развитие сетевого НКО* – сообщества в ходе реализации проекта, создание (возникновение) новых сетевых объединений;
- *развитие компетенций* социального проектирования у команды проекта, у других заинтересованных лиц, вовлеченных в проект (стейкхолдеров);

– *устойчивость результатов проекта* (по времени либо по силе, результативности и другим эффектам продолжительного действия).

Апробируя изложенную методику, автором исследованы результаты профинансированного Фондом Президентских грантов (далее ФПГ) в 2017–2018 гг. проекта Национальной ассоциации благотворительных организаций «Укрепление и развитие экспертно-аналитического потенциала социально ориентированных НКО в России», а также приведены размышления о практических возможностях применения независимого мониторинга как инструмента текущей оценки проектных инициатив ННКО.

В рамках указанного проекта 49 проектов ННКО – победителей первого конкурса проектов ФПГ 2017 г. стали объектами независимого мониторинга. Исследование проводилось по предварительному согласованию с ННКО-исполнителями проекта на средней стадии жизненного цикла. Мониторинг проходил два этапа: анализ заявки проекта и «полевые» исследования (непосредственное наблюдение за ходом реализации проекта). Качество проектных заявок и их реализация оценивались мониторингом с помощью критериев, значимых для социального проектирования.

Результаты исследования

На основании анализа отчетов о мониторинге 49 социальных проек-

тов, автором представлена классификация данных проектов по соотношению «качество заявки – качество реализации», разбитых на четыре блока: 1) «хорошо составленные» – «хорошо реализованные»; 2) «хорошо составленные» – «плохо реализованные»; 3) «плохо составленные» – «хорошо реализованные»; 4) «плохо составленные» – «плохо реализованные»¹.

Остановимся подробнее на каждом из четырех подмножеств социальных проектов.

1. «Хорошо составленные» – «хорошо реализованные» проекты.

В данный блок попали 23 проекта, которые по результатам мониторинга имеют достаточно хорошее качество заявки и успешно осуществлены.

Качество заявки проекта оценивалось командой мониторинга с позиции *следующих критериев*:

- обоснование актуальности проблемы социального проектирования;
- соответствие целей, задач, средств и технологий, указанных в тексте проекта, заявленной тематике;
- логичность структуры проекта;
- ожидаемая удовлетворенность целевых групп обозначенными в заявке результатами проекта;
- обеспеченность заявленных мероприятий проекта ресурсами (финансовыми, кадровыми и др.);
- сбалансированность, логичность, обоснованность бюджета заявки;
- инновационность проекта;

– организация реализации проекта.

Характеризуя высокое качество заявки проекта по критерию «Обоснование актуальности», можно отметить следующее. Актуальность удачно составленных проектных заявок обоснована не только общими фразами и привлечением официальных статистических данных, но и исследованиями ННКО – разработчика проекта в формате анкетирования (заявка в ФПГ № 17-1-001624), фокус-групп, глубинного интервью с потенциальными благополучателями на предмет востребованности проекта (заявка в ФПГ № 17-1-011342). Такая аргументация актуальности убеждает экспертов, что проблема не «придумана» разработчиками проекта, а «вырастает» из потребностей общественности, многие представители которой в ходе реализации проекта могут стать его благополучателями, волонтерами или спонсорами.

Особенно важно при обосновании актуальности проекта провести исследование потребностей потенциальных благополучателей для тех инициатив, которые являются узконаправленными либо предполагают профессиональную специфику, вследствие чего значимость их реализации не очевидна широкой аудитории (заявка в ФПГ № 17-1-011682).

По критериям «Соответствие целей, задач, средств и технологий, указанных в тексте проекта, заявленной тематике» и «Логичности структуры проекта» наиболее

успешными оказались те заявки, авторы которых использовали классические методы планирования (балансовый, нормативный, системно-аналитический), адаптировав их под специфику проекта.

По мнению представителей проектных команд ННКО, существенно повышает качество заявки проекта использование инструмента «логического социального проектирования». Данная методика предполагает последовательную *реализацию следующих этапов*:

- переход от наблюдаемых явлений (проблем – следствий) к явлениям и процессам, их вызывающим (проблем – причин);
- построение «дерева проблем» проекта в соответствии с логикой причинно-следственной связи;
- переход от «дерева проблем» к «дереву целей» проекта;
- выявление стратегий в рамках проекта путем обособления отдельных задач в тематические блоки;
- оценка задач проекта на предмет управляемости ими и вывод «за проект» неуправляемых факторов;
- иерархизация целей и задач проекта;
- определение мероприятий и ресурсов под реализацию каждого мероприятия проекта.

Выстроенный с помощью данного инструмента проект гармонизирован по целям, задачам, мероприятиям, ресурсам, ответственным исполнителям, берет начало из реальных потребностей благополучателей.

Для соответствия критерию «Ожидаемая удовлетворенность целевых групп результатами проекта, обозначенными в заявке», ННКО необходимо подробно прописать ожидаемые количественные и качественные результаты, чтобы они отражали степень удовлетворения потребностей целевых групп проекта (заявка в ФПГ № 17-1-008303).

Если приоритет проекта – работа с целевыми группами, то целесообразно включить в цель и задачи проекта количественные и качественные показатели, запланировать ведение внутреннего еженедельного мониторинга, используя в качестве его инструментария регистрационный учет, анкетирование, фокус-группы и глубинное интервью с благополучателями (заявка в ФПГ № 17-1-000891).

По критерию «Обеспеченность заявленных мероприятий проекта ресурсами (финансовыми, кадровыми и др.)» наиболее успешными в результате мониторинга оказались те заявки, авторы которых смогли привлечь значительное число ресурсов, однозначно и в соответствии с требованиями законодательства и грантодателя, учтя их (добровольцы, помещение, оборудование, транспорт, оргтехника, инвентарь) и корректно указав источник финансовой или иной поддержки по каждому привлеченному ресурсу. Полезно использовать для обоснования ресурсной обеспеченности проекта письма от волонтеров с указанием конкретных видов поддержки проекта, выписки из

реестра муниципальной собственности о том, что предоставленное ННКО помещение для мероприятий проекта находится на балансе муниципального образования. Для обоснования поддержки заявки спонсорами по каждому источнику финансовой поддержки целесообразно указывать сведения о состоятельности спонсора и объеме его годовой выручки в текущем году (заявка в ФПГ № 17-1-008303).

Соответствие заявки проекта критерию «Сбалансированность, логичность, обоснованность бюджета» предполагает оценку монитором бюджета / сметы проекта с учетом *следующих позиций*:

- основные расходы (от $\frac{1}{2}$ до $\frac{3}{4}$ всех средств) должны быть направлены на финансирование основных мероприятий проекта в соответствии с его целью и задачами. При этом нежелательно направлять данные расходы на оплату труда штатных работников ННКО, их командировочных офисных расходов, трат на приобретение оборудования и т. п. Также не приветствуется направление значительных средств (более 30 % от общей суммы запрашиваемого гранта) на оплату товаров, работ, услуг сторонних организаций, привлекаемых к проекту;

- желательно, чтобы объем софинансирования проекта не превышал половины от запрашиваемых у грантодателя средств. Данная рекомендация мониторинга не получила широкого распространения у грантодателей (например, в методических рекомендациях ФПГ не содержится рекомендуемого

предельного объема софинансирования проекта). Наоборот, значительный объем привлечения дополнительных средств в проект приветствуется грантодателем. Однако, непредвиденные неблагоприятные обстоятельства (например, пандемия 2019 г.) могут послужить основанием для отказа спонсоров от обещанной помощи, таким образом, подвергнув существенному риску судьбу проекта (см.: заявка в ФПГ № 17-1-013030).

В заявке проектов, претендующих на инновационность, должно быть предусмотрено соответствующее обоснование. Инновационных проектов ННКО в принципе не может быть много, поскольку большинство социально-политических практик и технологий, предлагаемых в настоящее время, в какой-то степени были реализованы ранее в другом регионе / стране / иной сфере.

Инновационность проектных инициатив ННКО предполагает аргументацию того, что заложенная в заявке социальная практика / технология нигде прежде не применялась и несет в себе принципиальную новизну по сравнению с распространенными в данной сфере практиками.

Из 49 проектов, ставших объектами мониторинга в 2017–2018 гг., к числу инновационных мониторы отнесли только один (заявка в ФПГ № 17-1-011138). Инновационность данного проекта заключается в не использовавшемся ранее в России механизме приобщения широкой молодежной аудитории к классиче-

ской музыке, высокой степени адаптивности проекта для всех участников, в соответствии с их потребностями, возможностями и способностями, а также значительном мультипликативном эффекте.

Критерий «Организация реализации проекта» предполагает оценку заявки ННКО в вопросах эффективного менеджмента проекта. Оценивая заявки ННКО с этих позиций, субъекты мониторинга исследовали описанный в заявке опыт руководителя и команды проекта, календарный план мероприятий, ожидаемые количественные и качественные результаты, формы взаимодействия с благополучателями, администрацией и спонсорами, уровень информационной открытости проекта, качество работы команды проекта. В результате анализа указанных позиций формировалась интегральная оценка качества заявки по критерию проектного управления.

В отношении реализации таких проектов (например, заявка в ФПГ № 17-2-009105) рекомендации мониторинга носили, в основном, стратегический характер и касались:

- усиления эффекта влияния проекта;
- повышения устойчивости организации по реализации схожих проектов в будущем;
- привлечения большего количества партнеров и волонтеров;
- укрепления взаимодействия с государственными и муниципальными структурами;
- эффективного фандрайзинга;

– повышения уровня информационной открытости проекта.

Качество коммуникации команд таких проектов с монитором оценивается как высокое.

2. В подмножество «плохо составленных» и «хорошо реализованных» попали 13 проектов, заявки которых получили низкую оценку монитора по критериям качества заявки, но в результате были осуществлены успешно.

Ниже приведены и прокомментированы примеры несоответствия уровня заявки проекта критериям мониторинга.

Наиболее распространенными ошибками авторов исследованных заявок, вызвавшими низкие оценки монитора по критерию «Обоснование актуальности проблемы социального проектирования», стали: ссылки на общие фразы о проблематике проекта, без указания конкретной информации о потребностях потенциальных благополучателей (заявка в ФПГ № 17-1-006503); отсутствие собственных исследований команды проекта по вопросам его значимости для целевых групп (заявка в ФПГ № 17-1-000891, заявка в ФПГ № 17-1-008787).

Несоответствие целей, задач, средств и технологий заявленной тематике проекта, а также нарушение логики социального проектирования, существенно снижают его качество в части понятности и структурной ясности изложения текста заявки. Такая ошибка весьма распространена у плохо составлен-

ных проектов (например, заявка в ФПГ № 17-1-007965).

Несоблюдение требований к качеству заявки по критерию «Ожидаемая удовлетворенность целевых групп результатами проекта, обозначенными в заявке» – следствие плохо прописанных количественных и качественных критериев в заявке. В таких проектах очень трудно однозначно оценить достигнутые результаты (например, заявка в ФПГ № 17-2-013124). В процессе оценки заявки по данному критерию команда мониторинга может использовать изложенный выше метод «логического проектирования», тщательно изучая не только материалы заявки и данные о команде проекта, но и информацию о реальных потребностях целевых групп, в том числе путем собственных исследований. В результате этого «плохо составленная» заявка проекта корректируется, уточняются его компоненты, вплоть до переформулирования цели и задач.

Низкие оценки мониторингом проектных заявок по критерию «Обеспеченность заявленных мероприятий проекта ресурсами (финансовыми, кадровыми и др.)» объясняются несоответствием количества и качества заявленных ресурсов их реальному существованию (подтверждение письмами, договорами, обязательствами и т. д.). Примеры: заявки в ФПГ № 17-1-004906, № 17-1-000891.

Несоблюдение качества по критерию «Сбалансированность, логичность, обоснованность бюджета заявки» состояло, в различии меж-

ду заявленной и фактической (нормативной) стоимостью ресурсов, в несоответствии количества расходного материала числу благополучателей (например, заявка в ФПГ № 17-1-012745).

Низкие оценки заявок проектов по критерию «Инновационность» получили практически все заявки данного блока. Например, проект ФПГ № 17-1-012745 был назван инновационным в разделе «Обоснование актуальности проблемы социального проектирования». Однако, как оказалось, задачи проекта были скопированы с официального сайта Министерства чрезвычайных ситуаций Российской Федерации.

Низкие оценки мониторов по критерию «Организация реализации проекта» получили те заявки, в которых плохо прописаны организационные аспекты реализации проекта (заявка в ФПГ № 17-1-008787), либо мероприятия не соответствуют ожидаемым результатам (заявка в ФПГ № 17-1-008335), либо неудовлетворительно организовано исполнение отдельных задач (заявка в ФПГ № 14-2-009601).

Во всех описанных выше случаях мониторинг помог вовремя выявить риски снижения эффективности проекта и обратить на них внимание команды проекта.

Для того, чтобы воспроизвести действительное проблемное поле проекта, а также оценить потребности и возможности автора проекта в отношении его реализации, автор в ходе мониторинга использовал метод «логического проектирования», который позволил скорректировать

(а в некоторых случаях и перестроить) заявку проекта.

«Исправленная» заявка (в аспектах установления истинных потребностей благополучателей, восстановления логического соответствия между отдельными разделами, четкого установления совокупности количественных и качественных параметров проекта и методов оценки их достижения, выявления наиболее вероятных рисков реализации проекта в случае продолжения его реализации по плохо составленной заявке автора) служила основой для корректировки действий проектных команд в процессе реализации их инициативы.

Например, используя метод «логического проектирования» при оценке заявки проекта-победителя конкурса ФПГ № 17-1-010046, монитор выявил истинные потребности благополучателей проекта. Это позволило скорректировать часть задач проекта, логически выстроить его, выявить риски его неисполнения, а также разработать рекомендации по преодолению этих рисков в текущем проекте и их профилактике в будущих инициативах.

«Восстановление» командой мониторинга заявки путем метода «логического проектирования» позволило успешно завершить проекты, а в ряде случаев, заручившись согласием ФПГ о корректировке отдельных аспектов реализуемой инициативы, даже перестроить проект, качественно улучшив отдельные его направления в соответствии с истинными потребностями благополучателей.

Необходимым условием успешной реализации плохо составленных проектов во всех исследованных случаях являлось конструктивное взаимодействие команды проекта с монитором.

3. «Хорошо составленные» – «плохо реализованные» проекты.

Каждый из четырех проектов, отнесенных к данному подмножеству, имеет свою «историю», не все фрагменты которой доступны мониторингу. В данном подмножестве встречаются: проекты-«двойники»; шаблонные проекты; псевдопроекты.

Например, в соответствии с целью проектной заявки на конкурс ФПГ № 17-1-013181, был создан и оборудован «открытый кабинет» для людей с ограниченными возможностями здоровья (инвалидов-колясочников). Однако, неясно, какие предпочтения в результате реализации проекта получили целевые группы, поскольку они не участвовали в запланированных мероприятиях по профессиональной ориентации. Задача проекта «Познакомить и обучить инвалидов-колясочников с возможностью удаленной работы» оказалась не выполнена, так как заявленное обучение по тематикам: банковский сотрудник, фрилансер, администратор Интернет-магазина – не было проведено. Руководство проекта не предоставило команде мониторинга данных о благополучателях проекта, а также информации о степени достижения качественных показателей проекта. Рекомендации мониторинга о необходимости активизации команды проекта по

наполнению «Открытого кабинета» учтены не были. Все это позволяет охарактеризовать мониторируемый проект как псевдопроект.

Примером проекта-«двойника» является инициатива, заявленная в ФПГ под номером № 17-1-002987.

Качество коммуникаций мониторинга с командой данного проекта было очень низким. Руководитель проекта отказался от встреч с монитором, содействия в вопросах предоставления информации о ходе реализации проекта, установления взаимодействия с представителями целевых групп. По собранной монитором информации, у ННКО – исполнителя проекта за время реализации инициативы сменилось три интернет-сайта, раздел «Контакты» содержал недостоверную информацию об исполнителях. На момент проведения мониторинга (середина осуществления проекта) данные о реализации проекта, предоставленные его командой в ФПГ, существенно отличались от фактически достигнутых результатов. Мониторингом зафиксированы следующие факты:

- отсутствие информированности о проекте профессиональных экспертов и ННКО на территории реализации проекта;
- очень низкий охват целевых групп мероприятиями проекта;
- недостаточный профессионализм команды проекта в отношении организации работы с детьми, имеющими нарушения слуха (из интервью с региональными экспертами, посетившими мероприятие проекта).

Вместе с тем данный проект был оценен ФПГ как успешный. За период с 2018 по 2025 гг. ННКО – автор проекта подавал на конкурс ФПГ 16 заявок, видоизменяя их исходя из категории людей с ОВЗ / географии проекта. Из числа этих заявок 6 получили поддержку ФПГ на общую сумму около 19 млн руб.

К качеству проекта победителя конкурса ФПГ, заявленного под № 17-1-007529, у монитора возникли серьезные замечания по *следующим причинам*:

- многие задачи проекта на самом деле являются мероприятиями;
- качественные показатели реализации проекта указаны без каких-либо индикаторов, что затрудняет мониторинг;
- целью проекта обозначена организация рабочих мест по изготовлению полуфабрикатов в условиях домашнего производства для женщин, одиноко воспитывающих детей в возрасте от 6 месяцев до 3 лет, для выхода из трудной жизненной ситуации в виде трудоустройства на мини-производство по выпуску полуфабрикатов; однако в дальнейшем тексте заявки реализация данной цели не нашла отражения в мероприятиях;
- календарный план логически выстроен, но продолжительность проведения некоторых мероприятий требует уточнения. Например, заключение договоров с поставщиками оборудования (1 месяц), мониторинг производителей / поставщиков спецодежды (1 месяц), заключение договора на поставку спецодежды (1 месяц).

В процессе реализации проекта команда исполнителей демонстрировала полную закрытость по отношению к монитору и указывала на невостребованность данного исследования. Провести мониторинг реализации проекта не удалось.

Мониторимый проект являлся, предположительно, проектом-«двойником», поскольку в интернет-монитору удалось найти информацию о том, что проект данной организации со сходным названием уже был реализован в 2017 г.

Как можно заключить из приведенных примеров, «симптомами» «плохой» реализации проектов, получивших поддержку ФПГ и демонстрирующих приемлемое качество заявок, являлись:

- невысокий уровень информационной открытости и нежелание исполнителя проекта этот уровень повышать;
- неактивная работа с благополучателями в аспектах выявления их потребностей и адаптации оказываемых им услуг в рамках проекта;
- имитация по реализации мероприятий проекта;
- низкое качество коммуникаций с мониторингом;
- игнорирование рекомендаций мониторинга при дальнейшей реализации проекта.

4. «Плохо составленные» – «плохо реализованные».

В числе этих 9 проектов содержатся в основном те, команды которых являются неопытными в проектируемой сфере, формальными, несработанными. Серьезные нарушения логики социального

проектирования и проектной дисциплины наблюдаются как на этапе составления заявки проекта, так и на этапе его реализации.

Помимо ошибок составления заявки проекта, которые были разобраны выше (см. «плохо составленные» – «хорошо реализованные»), *плохо составленные и реализованные проекты характеризуются*: низким уровнем организации социального проектирования, недостаточной компетентностью членов команд в проектируемой сфере, неспособностью взаимодействия в режиме проектной команды.

Так, при мониторинге проекта ФПГ под № 17-1-009132 отмечен недостаточный уровень организационной состоятельности команды проекта, который выражался в несоблюдении исполнителем достигнутых на этапе планирования мониторинга договоренностей о посещении мероприятий, несогласованности действий сотрудников ННКО с партнерами проекта, а также отсутствии должного качества кросс-функциональной координации в команде проекта.

В период реализации проекта (заявка в ФПГ № 17-1-007525) произошла смена руководства; новый руководитель не смог выстроить систему управления проектом. В результате ряд мероприятий проводился с опозданием, регистрация посетителей не велась, основные публикации о проекте и печатная продукция для целевых групп появились на интернет-сайте организации лишь к моменту завершения проекта. Коммуникация руководи-

теля и команды проекта с мониторингом осуществлялась формально.

Распространенной проблемой менеджмента проекта являлся формализм в вопросах его разработки и реализации. В случае проекта, получившего в ФПГ № 17-1-013023, формализм выражался в отсутствии реальной работы с целевыми группами, а также отсутствии собственного оригинального вклада в организационно-методическое обеспечение развития волонтерства среди людей старшего возраста.

Были нарушены сроки проведения некоторых мероприятий проекта, например, размещения методических материалов по обучению чиновников работе с добровольцами.

При реализации проекта не соблюдалась этика авторства (методические рекомендации были заимствованы исполнителем проекта без ссылок на первоисточники).

Серьезным фактором, снижающим качество заявки проекта и результативность его исполнения, являются завышенные амбиции команды проекта, которые не всегда соответствуют реальности (заявка в ФПГ № 17-2-003450).

Командам мониторинга встречались проекты, в которых заявленная цель оказывалась не востребованной благополучателями. Так произошло с проектом, зарегистрированным в ФПГ под № 17-2-003450. ННКО – автор проекта имеет большой опыт в работе с собственниками квартир в многоквартирных домах. Проект способствует решению проблем благополучателей, однако в его реализацию пришлось вносить значи-

тельное количество изменений «на ходу». Многие мероприятия по проекту пришлось переформатировать в ходе его реализации (переходить от работы по общественному контролю капитального ремонта многоквартирных домов к решению иных проблем собственников жилья, менять количество консультационных пунктов, проводимых мероприятий, формат информационной кампании). После рекомендаций монитора исполнителю проекта в установленном порядке пришлось согласовать возможность изменения показателей и «ключевых точек» проекта с ФПГ.

Заключение

В целом, проведенное исследование и собственный опыт автора по мониторингованию проектов ННКО позволяют сделать *следующие выводы*.

Не установлено прямой положительной взаимосвязи между результатами конкурса ФПГ, качеством заявки ННКО – победителя данного конкурса и уровнем реализации проектной инициативы. Практически все исследованные монитором заявки – победители конкурса ФПГ имели, с точки зрения монитора, те или иные недостатки. Заявки, имеющие несущественные, по оценке мониторинга, недочеты, были отнесены к хорошо составленным. В данный блок попали: 23 заявки, которые были впоследствии успешно реализованы, а также 13 заявок, осуществленных неудачно, что составило соответственно 47 % и 27 % от общего количества исследованных заявок. Таким образом, в

сложившихся условиях организации конкурса президентских грантов хорошее качество заявки может однозначно свидетельствовать лишь о том, что команда проекта достаточно хорошо владеет компетенциями грантрайтинга. Вместе с тем заявки хорошо составленных и плохо реализованных проектов отличается некоторая степень формализации, «шаблонный» стиль.

Сопоставление качества заявки с уровнем ее реализации позволило заключить, что даже плохо составленные проекты имеют шанс быть успешно осуществленными при условии своевременной корректировки запланированных ранее мероприятий, действий, а в некоторых случаях даже задач проекта. В теории менеджмента такая корректировка необходима, если текущие результаты мониторинга существенно отличаются от запланированных исполнителем либо субъектом контроля. Такая ситуация наблюдалась в 4 случаях из 49, то есть в 8 % от общего количества мониторируемых проектов. Здесь помощь мониторинга заключалась не только в предоставлении рекомендаций по незначительной корректировке текущей деятельности по реализации проекта, но и переформатировании его компонентов.

Валидным инструментом диагностики степени соответствия обозначенных в заявке целей, задач, мероприятий проекта реальным потребностям целевых групп оказался метод «логического социального проектирования». С его помощью на основе выявления реаль-

ных потребностей благополучателей было переформатировано «дерево целей» проектов, пересмотрены стратегии их реализации, скорректированы действия, найдены ресурсы и партнеры, выявлены и оценены риски невыполнения проекта. В четырех кейсах ННКО – исполнители проекта по рекомендации мониторинга своевременно обратились к грантодателю с просьбой корректировки отдельных аспектов заявки и, получив положительный ответ, сумели благополучно реализовать проект. Во всех случаях плохо составленных и хорошо реализованных проектов их команды конструктивно сотрудничали с монитором.

Наименее удачными с позиции конструктивизации гражданских инициатив ННКО оказались хорошо составленные и плохо реализованные проекты.

Их разработчики отказывались сотрудничать с командой мониторинга либо делали это формально. Дополнительные исследования монитора (сбор материалов, общение с благополучателями и иными осведомленными о проектах лицами) во всех случаях позволяли обнаружить нелицеприятные факты, что позволило охарактеризовать исследуемые монитором инициативы как псевдопроекты или проекты-«двойники», в рамках исполнения которых нарушались те или иные принципы и нормы этики социального проектирования.

Подмножество «плохо составленные» и «плохо реализованные» проекты (9 проектов, или 18 %) отличалось низким качеством проектного менеджмента: отсутствие проектной дисциплины, неотлаженность кросс-функциональных связей, несформированность управленческой команды, недостаточная компетентность в вопросах фандрайзинга, обеспечение информационной открытости проекта, грантрайтинг. Конструктивное взаимодействие проектных команд с монитором помогло воспринять

обнаруженные недостатки и риски, скорректировать по результатам работы мониторинга деятельность по реализации проекта и успешно отчитаться перед грантодателем.

Таким образом, встраивание независимого мониторинга проектных инициатив ННКО в механизм конкурса грантов поможет обеспечить взаимосвязь между качеством заявки, качеством процесса и устойчивостью результатов реализации проектов, а также будет способствовать развитию культуры и этики социального проектирования.

Примечания

¹Здесь: качество составленных и реализованных проектов оценивалось мониторингом с позиции совокупности критериев заявки проекта и его реализации на этапе середины жизненного цикла.

Библиографический список

1. Баталова Ю. В. Организационно-методическое обеспечение оценки инициативных проектов негосударственных некоммерческих организаций Фондом президентских грантов в России // Государственное и муниципальное управление: ученые записки. 2024. №4. С. 17–27.
2. Богомолова А. Как устроен лучший грантовый конкурс социальных проектов 2022 года. Опыт Фонда «Дорога к дому» // Позитивные изменения. 2023. Т. 3, № 1. С. 66–79.
3. Гимазова Ю. В. Финансирование социальных проектов по результатам конкурсов: развитие методологии и методики оценки // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 11–20.
4. Грибок Н. Н. Особенности разработки некоммерческих проектов в современной организации / Н. Н. Грибок, К. О. Шапошникова // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 563–570.
5. Грядун М. Ю. Развитие подходов по отбору социальных проектов НКО для получения государственной поддержки // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 1. С. 21–33.
6. Ефимова Л. А. SROI как метод оценки эффективности проектов некоммерческих организаций // Экономика устойчивого развития. 2023. № 2 (54). С. 294–299.
7. Ефремова-Гарт И. Оценка в настоящем и будущем: взгляд грантодающих организаций / И. Ефремова-Гарт, Т. Печегина // Позитивные изменения. 2023. Т. 3, № 1. С. 28–33.
8. Зайцев И. Д. Социальные проекты: основные принципы и особенности / И. Д. Зайцев, М. А. Воложанина, А. А. Караев [и др.] // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 1. С. 47–49.

9. Кафтанов Е. В. Планирование развития некоммерческих организаций: социальная миссия или экономическая эффективность / Е. В. Кафтанов, Н. Н. Ивашиненко, А. А. Варызгина // Теория и практика общественного развития. 2024. № 7 (195). С. 26–35.
10. Кобыльников В. П. Актуальные проблемы финансовой поддержки некоммерческого сектора региона (на примере предоставления «президентских грантов») // Проблемы развития территории. 2019. № 1 (99). С. 107–120.
11. Кузьмин А. «Сделай сам»: как НКО оценивать проекты своими силами // Позитивные изменения. 2023. №1. С. 34–43.
12. Нассим Н. Т. Рискую собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни. Москва : КоЛибри : Азбука-аттикс, 2024. 380 с.
13. Никитин А. С. Масштабирование успешных практик деятельности региональных управленческих команд в муниципальных образованиях России // Российское предпринимательство. 2017. № 18. С. 3539–3554.
14. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах. Москва : Логос, 2000. 296 с.
15. Мерсиянова И. В. Партнерство государства и благотворительных фондов как стратегия повышения ресурсной обеспеченности некоммерческих организаций / И. В. Мерсиянова, Н. В. Иванова // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 1. С. 29–46.
16. Орлов П. А. Южноуральские НКО в конкурсах Фонда президентских грантов. XXII Уральские социологические чтения. Национальные проект и социально-экономическое развитие Уральского региона. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург, 17–18 марта 2020. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. С. 123–125.
17. Осипчукова Е. В. Компоненты и содержание модели обучения подготовке грантовых заявок как механизма повышения социальной ответственности молодежи // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2025. № 2. С. 110–134.
18. Переверзева Е. С. Осуществление мониторинга эффективности реализации программ поддержки и проектов СО НКО как процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 12 (158). С. 302–310.
19. Смирнов В. А. Эффективность грантовой поддержки российских социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере Фонда президентских грантов) // Социологические исследования. 2020. № 9. С. 79–89.
20. Тарасова А. Н. Грантовая поддержка проектов социально ориентированных некоммерческих организаций Свердловской области / А. Н. Тарасова, А. В. Ижик // Теория и практика общественного развития. 2021. № 11. С. 78–85.

Reference list

1. Batalova Ju. V. Organizacionno-metodicheskoe obespechenie ocenki iniciativnyh projektov negosudarstvennyh nekommercheskih organizacij Fondom prezidentskih grantov v Rossii = Organizational and methodological support for evaluating initiative projects of non-governmental non-profit organizations by the Presidential Grants Fund in Russia // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie: uchenye zapiski. 2024. №4. S. 17–27.

2. Bogomolova A. Kak ustroen luchshij grantovyj konkurs social'nyh projektov 2022 goda. Opyt Fonda “Doroga k domu” = How is the best grant competition for social projects in 2022. Road to Home Foundation Experience// Pozitivnye izmeneniya. 2023. T. 3. № 1. S. 66–79.
3. Gimazova Ju. V. Finansirovanie social'nyh projektov po rezul'tatam konkursov: razvitie metodologija i metodiki ocenki = Financing of social projects based on the results of competitions: development of methodology and evaluation methods // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. 2022. № 2. S. 11–20.
4. Gribok N. N. Osobennosti razrabotki nekommercheskih projektov v sovremennoj organizacii = Features of the development of non-commercial projects in a modern organization / N. N. Gribok, K. O. Shaposhnikova // Vestnik Akademii znaniy. 2024. № 5 (64). S. 563–570.
5. Grjadunov M. Ju. Razvitie podhodov po otboru social'nyh projektov NKO dlja poluchenija gosudarstvennoj podderzhki = Development of approaches to the selection of social projects of NCOs for obtaining state support // Jekonomicheskoe razvitie Rossii. 2025. T. 32. № 1. S. 21–33.
6. Efimova L. A. SROI kak metod ocenki jeffektivnosti projektov nekommercheskih = organizacij SROI as a method of evaluating the effectiveness of projects of non-profit organizations // Jekonomika ustojchivogo razvitija. 2023. № 2 (54). S. 294–299.
7. Efremova-Gart I. Ocenka v nastojashhem i budushhem: vzgljad grantodajushhih organizacij = Evaluation in the present and future: view of grant-giving organizations / I. Efremova-Gart, T. Pechegina // Pozitivnye izmeneniya. 2023. T. 3. № 1. S. 28–33.
8. Zajcev I. D. Social'nye proekty: osnovnye principy i osobennosti = Social projects: main principles and features / I. D. Zajcev, M. A. Volozhanina, A. A. Karaev [i dr.] // Social'no-gumanitarnye znaniya. 2024. № 1. S. 47–49.
9. Kaftanov E. V. Planirovanie razvitija nekommercheskih organizacij: social'naja missija ili jekonomicheskaja jeffektivnost' = Nonprofit development planning: social mission or cost effectiveness / E. V. Kaftanov, N. N. Ivashinenko, A. A. Varyzgina // Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija. 2024. № 7 (195). S. 26–35.
10. Kobyl'nikov V. P. Aktual'nye problemy finansovoj podderzhki nekommercheskogo sektora regiona (na primere predostavleniya “prezidentskih grantov”) = Actual problems of financial support for the non-profit sector of the region (on the example of providing “presidential grants”) // Problemy razvitija territorii. 2019. № 1 (99). S. 107–120.
11. Kuz'min A. “Sdelaj sam”: kak NKO ocenivat' proekty svoimi silami = “Do it yourself”: how NCOs evaluate projects on their own // Pozitivnye izmeneniya. 2023. № 1. S. 34–43.
12. Nassim N. T. Riskuja sobstvennoj shkuroj. Skrytaja assimetrija povsednevnoj zhizni = Risking his own skin. Hidden asymmetry of everyday life. Moskva : KoLibri: Azbuka-attiks, 2024. 380 s.
13. Nikitin A. S. Masshtabirovanie uspešnyh praktik dejatel'nosti regional'nyh = upravlencheskih komand v municipal'nyh obrazovanijah Rossii Scaling up successful practices of regional management teams in Russian municipalities // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2017. № 18. S. 3539–3554.
14. Larichev O. I. Teorija i metody prinjatija reshenij, a takzhe Hronika sobytij v Volshebnyh Stranah = Theory and methods of decision making, as well as the Chronicle of events in the Magic Lands. Moskva : Logos, 2000. 296 s.

15. Mersijanova I. V. Partnerstvo gosudarstva i blagotvoritel'nyh fondov kak strategija povyshenija resursnoj obespechennosti nekommercheskih organizacij = Partnership between the state and charitable foundations as a strategy to increase the resource availability of non-profit organizations / I. V. Mersijanova, N. V. Ivanova // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. 2018. № 1. S. 29–46.
16. Orlov P. A. Juzhnoural'skie NKO v konkursah Fonda prezidentskih grantov. XXII Ural'skie sociologicheskie chtenija. Nacional'nye proekt i social'no-jekonomicheskoe razvitie Ural'skogo regiona = South Ural NCOs in the competitions of the Presidential Grants Fund. XXII Ural sociological readings. National project and socio-economic development of the Ural region: materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Ekaterinburg. 17–18 marta 2020. Ekaterinburg : Izd-vo Ural. un-ta, 2020. S. 123–125.
17. Osipchukova E. V. Komponenty i sodержanie modeli obucheniya podgotovke grantovyh zajavok kak mehanizma povysheniya social'noj otvetstvennosti molodezhi = Components and content of the training model for preparing grant applications as a mechanism for increasing social responsibility of young people // Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Koncept». 2025. № 2. S. 110–134.
18. Pereverzova E. S. Osushhestvlenie monitoringa jeffektivnosti realizacii programm podderzhki i proektov SO NKO kak process realizacii funkcional'nyh sostavljajushhih jekonomicheskoy bezopasnosti = Monitoring the effectiveness of implementing support programs and projects of SO NCOs as a process of implementing the functional components of economic security // Regional'nye problemy preobrazovaniya jekonomiki. 2023. № 12 (158). S. 302–310.
19. Smirnov V. A. Jeffektivnost' grantovoj podderzhki rossijskih social'no orientirovannyh nekommercheskih organizacij (na primere Fonda prezidentskih grantov) = The effectiveness of grant support for Russian socially oriented non-profit organizations (using the example of the Presidential Grants Fund) // Sociologicheskie issledovanija. 2020. № 9. S. 79–89.
20. Tarasova A. N. Grantovaja podderzhka proektov social'no orientirovannyh nekommercheskih organizacij Sverdlovskoj oblasti = Grant support for projects of socially oriented non-profit organizations of the Sverdlovsk region / A. N. Tarasova, A. V. Izhik // Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija. 2021. № 11. S. 78–85.

Статья поступила в редакцию 10.06.2025; одобрена после рецензирования 01.07.2025; принята к публикации 30.07.2025.

The article was submitted on 10.06.2025; approved after reviewing 01.07.2025; accepted for publication on 30.07.2025