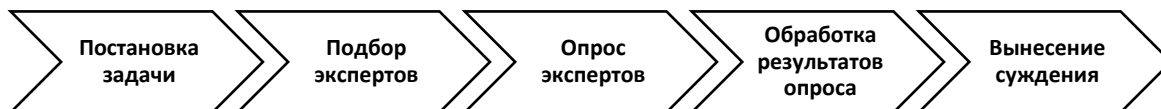


Экспертная оценка

В рамках экспертной оценки суждение выносится на основании мнений специалистов (экспертов). Основные этапы проведения экспертной оценки показаны на рис.5.

Рис.5. Основные этапы проведения экспертной оценки



Постановка задачи. Любая оценка начинается с постановки задачи. Если мы хотим, чтобы оценка оказалась практически полезной, необходимо на этом этапе определить, кому, для чего и что именно нужно узнать по результатам оценки¹. Рассмотрим для примера ситуацию конкурса, по результатам которого финансирующей организации нужно отобрать лучшие из заявленных проектов. В данном случае оценка проводится на стадии планирования проектов, точнее, сразу после того, как планирование завершено. Соответственно, оцениваются замыслы проектов. Для этого чаще всего используется именно экспертная оценка.

В приведенной выше ситуации основными пользователями результатов оценки являются лица, принимающие решения о финансировании. Результаты оценки планируется использовать для того, чтобы выбрать из числа заявленных проектов такие, которые, вероятнее всего, дадут желаемый результат. Поскольку мы имеем дело лишь с замыслами (теориями) проектов, речь может идти исключительно о вероятности достижения тех или иных результатов: гарантию в такой ситуации не сможет дать никто. Что именно хотят узнать у экспертов лица, принимающие решения о финансировании? Они хотят получить мнения экспертов о том, какова вероятность достижения цели в каждом из заявленных проектов.

Чаще всего вопросов к экспертам оказывается несколько, и они соответствуют критериям оценки проектных заявок. Существуют универсальные модели, содержащие критерии оценки замысла проекта вне зависимости от его направленности.

Например, модель IMACON² предполагает использование следующих критериев:

¹ Patton, M. Q. (2008). Utilization-focused evaluation (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

² Готин С. В., Величко В. В. Модель IMACON: оценка замысла проектов, мониторинг, организационное развитие – Вильнюс: UAB «Petro Ofsetas», 2013 – 132 с.

1. *Анализ ситуации и субъектов.* Предполагает анализ контекста, проблем, заинтересованных сторон, а также иные аспекты, связанные с целевыми группами и заинтересованными сторонами.
2. *Цели и планируемые изменения.* Предполагает анализ изменений, реализуемых проектом во внешней по отношению к исполнителю среде. Затрагивает изменения как в зоне непосредственного влияния проекта (цели, общая цель, продукты-сервисы, результаты, эффекты), так и вне зоны непосредственного влияния проекта (допущения, предварительные условия, риски).
3. *Деятельность и ресурсы.* Включает весь комплекс оперативного планирования – действия, распределение ресурсов и средств, календарное планирование, разделение ответственности между исполнителями и т.п. – до уровня задач (промежуточных результатов) проекта.
4. *Система менеджмента и партнерство.* Характеризует аспекты, связанные с субъектами, действующими в проекте. Прежде всего касается исполнителя(лей), его (их) компетенций, потенциала и т.д. Также данный параметр охватывает аспекты взаимоотношений с партнерами и другими заинтересованными сторонами в рамках деятельности по проекту.
5. *Мониторинг и оценка.* Представляет индикаторы и систему их верификации, процедуры, субъектов и объекты мониторинга и оценки.
6. *Логика и методология проекта.* Включает в себя все логические связи проекта, а также выделение гипотез, стратегий, принципов, моделей, заложенных в проектной деятельности и их обоснование. Дополнительно в рамках данного параметра проводится оценка ценностных аспектов проекта (соответствие правовым подходам в деятельности, отсутствие дискриминации; трансляция актуальных ценностных установок и приоритетов).

В другой модели, относящейся к оценке заявок, поступивших на грантовый конкурс, предлагаются следующие критерии³:

- Актуальность проекта
- Четкость описания проблемы
- Соответствие целей и задач проекта описанной проблеме
- Опыт организации в решении подобных задач, её опыт проектирования
- Оптимальность выбранной стратегии и методов
- Новизна и оригинальность проекта

³ Бахмин В.И. Проектирование и проведение грантового конкурса. – Архангельск, 2016 г.

- Достаточность квалификации команды проекта
- Реалистичность проекта
- Соответствие планируемой деятельности цели и задачам проекта
- Экономическая эффективность проекта
- Сбалансированность и обоснованность сметы проекта
- Наличие анализа рисков
- Наличие софинансирования
- Измеримость и конкретность ожидаемых результатов
- Перспективы дальнейшего развития проекта
- Устойчивость проекта после завершения финансирования в рамках конкурса

Готовые перечни критериев (или вопросов к экспертам) удобны своей универсальностью. Их потенциальными недостатками являются избыточность либо неучёт специфических для конкретной ситуации информационных запросов лиц, принимающих решения.

Подбор экспертов. После того, как задача поставлена, становятся понятными критерии подбора экспертов. В нашем примере это должны быть специалисты в определенной предметной области (как практики, так и исследователи), которые имели дело с инициативами, подобными заявленным на конкурс. Например, если конкурс проектов ориентирован на распространение здорового образа жизни (ЗОЖ), то нам нужны эксперты, которые имеют опыт реализации подобных проектов, проводили соответствующие исследования, знакомы с отечественными и зарубежными публикациями по данной теме. На основании прошлого опыта и имеющихся знаний эксперты смогут предсказать вероятность успешного воплощения в жизнь тех или иных замыслов. Таким образом, критерии подбора экспертов определяются характеристиками поставленной задачи.

«Подбор экспертов – очень ответственная часть конкурсной процедуры. Число привлекаемых экспертов зависит от масштаба конкурса, сложности проектов, времени, отведенного на экспертизу, а также опытности и занятости экспертов. Важно заранее рассчитать количество экспертов, учитывая, что каждую заявку обычно оценивают не менее трех экспертов»⁴. Подходы к определению состава экспертов могут быть разными. В одних случаях «общее число экспертов может быть фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения

⁴ Бахмин В.И. Проектирование и проведение грантового конкурса. – Архангельск, 2016 г.

позволяли принимать обоснованные решения. В других — число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода «снежного кома»⁵. Этот метод предполагает, что каждого из заранее отобранного небольшого числа экспертов спрашивают, кто еще является экспертом в данной области.

Выявленных таким образом людей включают в число экспертов и задают им аналогичный вопрос. В результате общее число экспертов растет по ходу проведения оценки.

Опрос экспертов. В самом общем виде опрос экспертов должен включать формулирование вопросов, на которые они должны ответить; ознакомление экспертов с проектными заявками; сбор ответов экспертов на поставленные вопросы. Исключительно важно формулировать вопросы к экспертам так, чтобы они находились в сфере их компетенции. Например, задавать экспертам по ЗОЖ вопрос о том, какие проекты следует профинансировать, некорректно. Принятие решения о финансировании находится в компетенции других людей, отвечающих не только за выделение средств, но и за результаты их использования. Экспертам можно задать такой вопрос: какова вероятность того, что действия, которые планируется предпринять в рамках заявленного проекта, приведут к запланированной цели? Также важно хорошо продумать, в какой форме будет проводиться опрос экспертов и как будут фиксироваться их мнения.

Общие правила формулирования вопросов к экспертам таковы⁶:

- Необходимо четко определить условия, время, внешние и внутренние ограничения, относящиеся к объекту оценки.
- Вопрос должен предполагать ответ с доступной человеческому опыту точностью.
- Вопрос лучше формулировать в описательной форме, а не как требование определить численное значение. Можно использовать для ответа категориальные оценочные шкалы⁷.
- Не следует требовать от экспертов построения законченных планов действий или развернутого описания возможных решений.

⁵ Орлов А.И. Экспертные оценки. Учебное пособие. М., 2002

⁶ Данелян Т.Я. ФОРМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК // ЭКОНОМИКА, СТАТИСТИКА И ИНФОРМАТИКА. ВЕСТНИК УМО Издательство: Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова (Москва), ISSN: 1994-7844, 2015. №1: 183—187.

⁷ Кошелева Н.А. КАТЕГОРИАЛЬНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ШКАЛЫ КАК НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ШКАЛ В ОЦЕНКЕ [Электронный ресурс] URL: <https://info345.ru/wp-content/uploads/2016/04/Kategorialnye-otsenochnye-shkaly-kak-novyy-etap-razvitiya-shkal.pdf>, 2016 (дата обращения: 07.04.2022)

Методы опроса экспертов с целью выяснения их мнений весьма разнообразны. Опросы могут проводиться индивидуально либо коллективно; мнения экспертов могут выясняться с помощью анкетирования либо интервьюирования; опросы могут проходить в один тур или в несколько туров.

Обработка результатов опроса. Это особенно актуально, когда в оценке участвует группа экспертов: их мнения необходимо соотнести, чтобы составить общую картину, соответствующую задачам оценки. При обработке результатов опроса экспертов используют различные методы. Выбор метода может зависеть от «сложности решаемой проблемы, формы, в которой представлены мнения экспертов, целей экспертизы»⁸.

Использование статистических методов обработки результатов экспертных опросов подробно рассматривается в специализированных учебных пособиях⁹. Отметим лишь, что при анализе заключений экспертов, выраженных в качественном виде, допустимыми являются лишь определенные преобразования, зависящие от типа шкалы. Проиллюстрируем это простым примером.

Зачастую при проведении экспертных оценок ответы экспертов даются на основании т.н. *порядковых шкал*, где числа присваиваются объектам для обозначения относительной степени, в которой определенные характеристики присущи тому или иному объекту. Примером такой шкалы является шкала оценок знаний учащихся, в которой качественным характеристикам знаний (неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо и отлично) присвоены числовые значения (2,3,4 и 5, соответственно). Эти числа означают лишь то, что ответ на 5-ку лучше ответа на 4-ку, а ответ на 4-ку лучше ответа на 3-ку. При этом они вовсе не означают, что ответ на 5-ку настолько же лучше ответа на 4-ку, насколько ответ на 4-ку лучше ответа на 3-ку. Данная особенность порядковой шкалы ограничивает использование средних значений. Вычислять среднее арифметическое для такой шкалы некорректно (хотя все мы так привыкли оперировать «средними баллами»). Корректным здесь было бы вычисление другого среднего значения - медианы.

Как справедливо указывает А.И.Орлов, «статистические выводы могут быть адекватны реальности только тогда, когда они не зависят от того, какую единицу

⁸ Данелян Т.Я. ФОРМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК // ЭКОНОМИКА, СТАТИСТИКА И ИНФОРМАТИКА. ВЕСТНИК УМО Издательство: Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова (Москва), ISSN: 1994-7844, 2015. №1: 183—187.

⁹ См., например, Орлов А.И. Экспертные оценки. Учебное пособие. М., 2002 или Павлов А.Н., Соколов Б.В. Методы обработки экспертной информации: учебно-метод.пособие. ГУАП. СПб., 2005

измерения предпочтет исследователь, т.е. когда они инвариантны относительно допустимого преобразования шкалы»¹⁰.

Вынесение суждения. После того, как результаты экспертной оценки обработаны, должен быть дан ответ на вопрос или вопросы, которые были сформулированы на этапе постановки задачи. Например, могут быть названы проекты, вероятность успешной реализации которых в соответствии с замыслом, по оценке экспертов, является высокой. На этом собственно оценка завершается, а полученная информация будет использоваться в принятии соответствующих решений. Лица, принимающие решения, зачастую принимают во внимание не только результаты экспертной оценки, но и целый ряд других факторов, поэтому список профинансированных проектов и список лучших, по мнению экспертов, проектов не обязательно полностью совпадут.

Экспертная оценка программ и политик чаще всего используется на стадии планирования. Но это отнюдь не означает, что её нельзя использовать на других стадиях жизненного цикла программ и политик. В качестве примера можно привести исследование влияния музейной программы Фонда Владимира Потанина, которое было проведено с использованием экспертной оценки¹¹. Как уже упоминалось выше, оценка влияния некой инициативы предполагает получение ответа на вопрос: «Что было бы, если бы инициативы не было, а все остальные факторы и условия остались прежними». В случае с Фондом Владимира Потанина (далее – Фонд) были отобраны эксперты, хорошо знавшие музейную среду и знакомые с программой Фонда. Им было предложено провести мысленный эксперимент по каждому из изменений, которые произошли в музейной сфере России за период реализации программы, и оценить степень влияния Фонда по шкале от «это произошло бы и в отсутствие программы» (это означало бы, что никакого влияния Фонда не было) до «этого не произошло бы в отсутствие программы» (это означало бы, что влияние Фонда оказалось определяющим). Такой подход позволил выделить некоторое количество изменений в музейной сфере, на которые Фонд, по мнению экспертов, оказал наиболее существенное влияние.

¹⁰ Орлов А.И. Экспертные оценки. Учебное пособие. М., 2002

¹¹ ООО «Компания «Процесс Консалтинг». ВЛИЯНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА В. ПОТАНИНА В СФЕРАХ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ, ПОДДЕРЖКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРНЫХ ИНИЦИАТИВ [Электронный ресурс] // Фонд В. Потанина. 2015. URL: <https://readymag.com/u38424985/potantin-specproject/3/> (дата обращения: 28.07.2019).