

## **Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО**

Разработчики УМК:

Шматко Анна Владимировна,  
директор ООО «Центр Развития Негосударственных Организаций», директор  
Фонда «Добрый город Петербург»

Орлова Анна Валерьевна,  
председатель правления, директор программы «Ресурсный центр для НКО»  
БОО «Центр развития некоммерческих организаций»

Клецина Анна Александровна,  
директор по развитию, ведущий тренер БОО «Центр развития некоммерческих  
организаций»

Скворцова Анна Яновна,  
Исполнительный директор СПб БОО «Центр развития некоммерческих  
организаций»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	4
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА .....	4
ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА .....	5
ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ.....	7
МЕСТО ПРОЕКТА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	10
ГЛАВА 2. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА .....	15
ПРОБЛЕМА, МИССИЯ.....	15
ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ, АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.....	16
ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ И ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ.....	19
ПАРТНЕРЫ .....	23
ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	26
СТРУКТУРА ПРОЕКТА .....	26
ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА .....	28
БЮДЖЕТ ПРОЕКТА.....	28
ГРАНТОВАЯ ЗАЯВКА .....	30
ГЛАВА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА .....	38
ОПЕРАТИВНЫЕ ПЛАНЫ.....	39
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ.....	40
ИЗМЕНЕНИЯ .....	41
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	42
ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ.....	47
ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, КАК НАБИРАТЬ ЛЮДЕЙ .....	47
КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В ПРОЕКТЕ .....	48
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ФУНКЦИЙ .....	49
РАЗВИТИЕ И ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ.....	52
ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КОМАНДОЙ.....	53
СОТРУДНИЧЕСТВО И КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ .....	54
ГЛАВА 6. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА .....	59
ОЦЕНКА ПРОЕКТА.....	59
МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ.....	61

ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ.....	62
ГЛОССАРИЙ.....	70
СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	73
СПИСОК ПЕЧАТНЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ОНЛАЙН.....	74
СПИСКИ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ НКО.....	77

# ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Для начала нам необходимо понять, что же такое проект и каково его место в деятельности некоммерческой организации? Все мы постоянно осуществляем проекты в повседневной жизни. Вот простые примеры: подготовка к юбилею, ремонт в квартире, написание дипломной работы... Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами.

**Проект** – это разовая деятельность, которая:

имеет конечную цель и промежуточные задачи;

производит хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен;

состоит из выполнения последовательности взаимосвязанных работ/действий;

имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания;

использует ограниченное количество ресурсов: финансовых,

информационных, инфраструктурных и человеческих. (М. Гильденгерш, А.

Клецина, Э Чижевская, 2003, стр. 175)

В общем случае, именно эти пять характеристик отличают проекты от других видов деятельности. Таким образом, **проект** – это комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение поставленных целей, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

Проекты включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, становится очевидно, что проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

Проектный менеджмент (управление проектами) как отдельная дисциплина появился в 60-ые годы прошлого века в США как результат осмысления реализации

американской космической программы. Выделенные базовые принципы достаточно быстро стали применяться в других областях, таких как государственное управление, промышленность, наука, социальная работа и др.

Каждый проект неповторим и уникален. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Например, если ваша организация занимается сопровождением приемных семей, то степень уникальности вашего проекта в случае отдельной семьи достаточно невелика. Базовые элементы работы с каждой семьей идентичны. Основные же источники уникальности могут быть заложены в специфике конкретных ситуаций – составе приемных семей, особенностях усыновляемых/опекаемых детей, в новых партнерах и площадках для работы и т.д. С другой стороны, если вы разрабатываете новую технологию работы с такими семьями, вы, безусловно, имеете дело с уникальной задачей. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. Здесь прошлый опыт может лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, поэтому учет возможных рисков и неопределенности является важной составляющей менеджмента проектов.

### ***ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА***

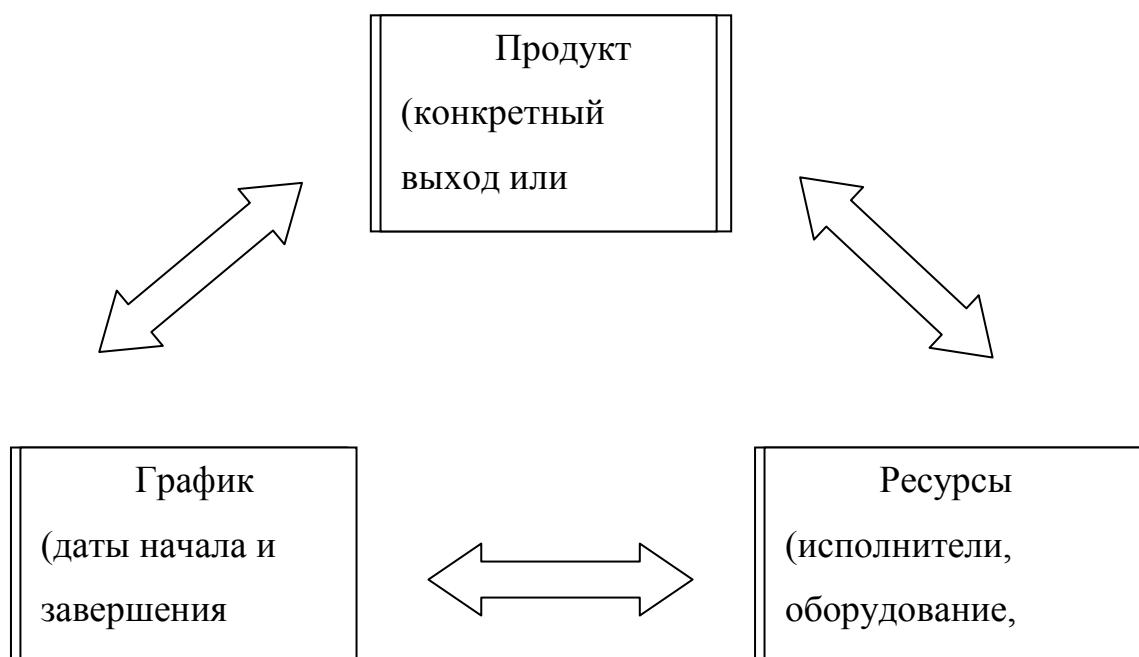
Известный закон Лермана гласит: «Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег», а следствие Лермана уточняет: «Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег». Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта.

Если попросить опытного менеджера описать, как он понимает свою основную задачу в выполнении проекта, то он ответит: «Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием». Именно эти три момента: **время, бюджет и качество работ** находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать основными ограничениями, накладываемыми на проект.

Три основных ограничения проекта часто соперничают между собой (рис.1). Изменение содержания обычно приводит к изменению сроков (времени) и стоимости. Сжатые сроки (время) могут вызвать увеличение стоимости и

уменьшение содержания. Небольшой бюджет (стоимость) может вызвать увеличение сроков (времени) и падение качества.

Рис.1 Взаимосвязь основных характеристик проекта



Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта (документированных, например, в заявке на грант). Для этого был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов управлять этими ограничениями.

Чтобы справиться с ограничениями по времени используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из под контроля. Для выполнения работ требуется их ресурсное обеспечение и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, карта ответственности). Из трех основных ограничений труднее всего контролировать ограничения по качественным результатам проекта. Это связано с тем, что качественные результаты подчас трудно однозначно зафиксировать (особенно в социальных проектах), что

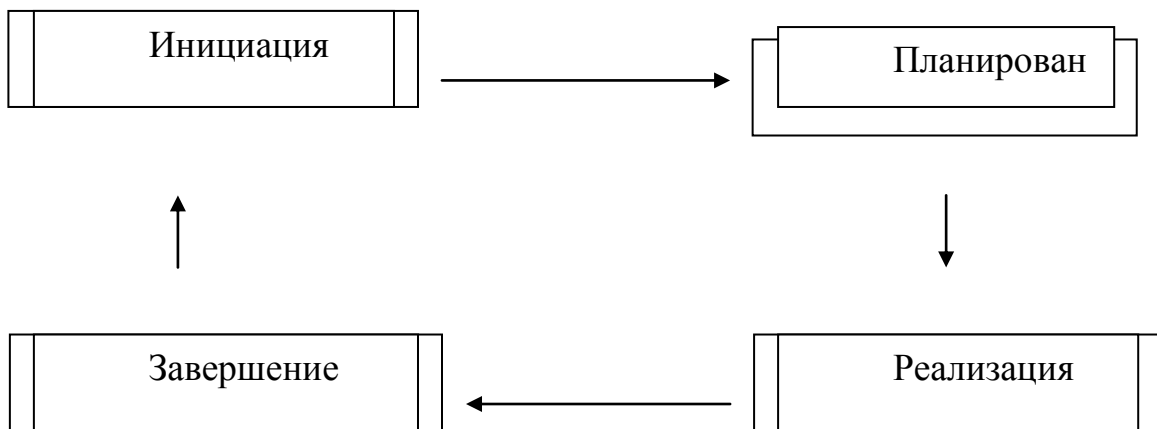
затрудняет мониторинг и делает актуальной задачу разработки для этого специальных индикаторов.

Итак, руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами, считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Временные ограничения проекта часто являются наиболее критичными. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятными последствиями являются перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому, в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

### ***ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ***

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако, у каждого проекта можно выделить стадии инициации или формулирования проекта, планирования, реализации и завершения работ по проекту (рис.2). Иногда между стадиями планирования и реализации проекта выделяют стадию поиска средств (фандрайзинга). Эта стадия будет подробно рассмотрена в теме «Мобилизация ресурсов и фандрайзинг» данного курса. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Рис.2 Жизненный цикл проекта



**Инициация - формулирование проекта** по существу подразумевает функцию выбора целей и стратегии реализации проекта. Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако, в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов или возможности их привлечения, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и возможности игнорирования других, сравнительной эффективности путей достижения целей. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности организации на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

**Планирование.** Планирование в том или ином виде производится в течении всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается предварительный план-график его реализации. Решение о стратегии проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, промежуточные результаты, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Как правило, план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.



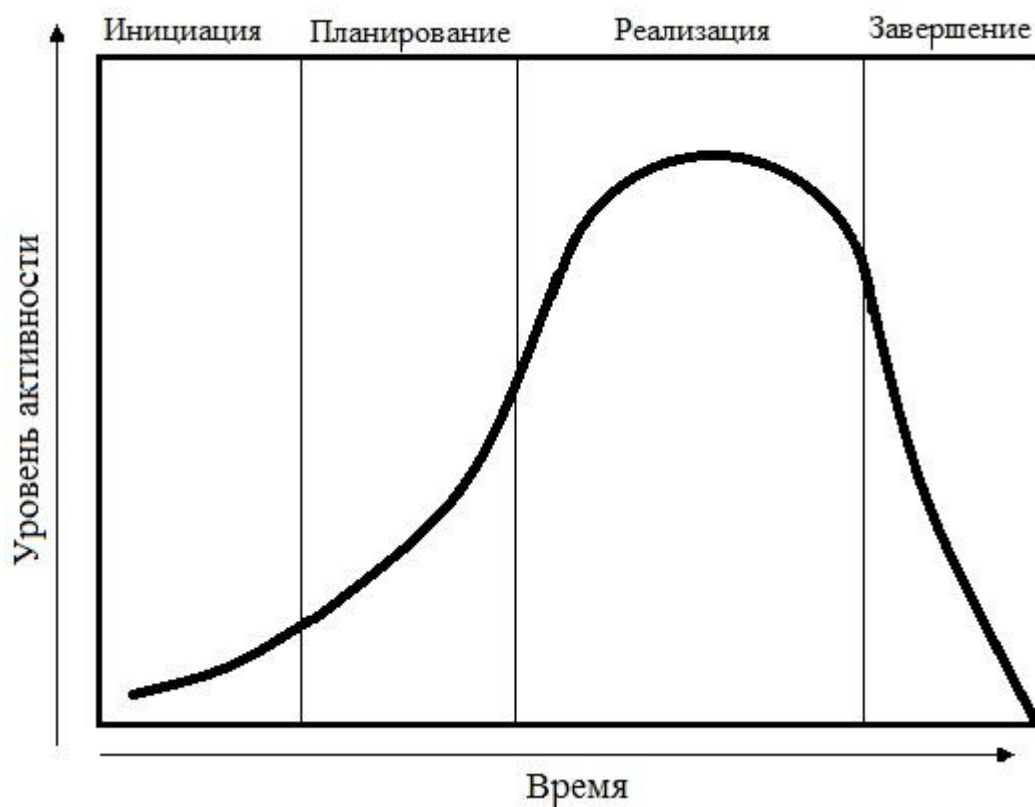
**Реализация.** После получения необходимых ресурсов и формального утверждения плана проекта на менеджера ложиться задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений.

Другой важной задачей руководителя на этапе реализации проекта является создание проектной команды, т.е. обеспечение единого понимания целей и задач деятельности, расстановка приоритетов, налаживание внутренних коммуникаций и координация действий исполнителей разных частей проекта и др. Кроме того, руководитель распределяет роли и обязанности внутри команды.

**Завершение.** Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. При хорошем менеджменте это происходит в заданные сроки. Когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. В большинстве случаев это написание содержательных и финансовых отчетов о реализации проекта, архивация проектной документации, распространение материалов с описанием проектных результатов и др.

Разные стадии проектного цикла делятся разное время и связаны с разным уровнем активности и занятости сотрудников организации. Типичный распределение уровня проектной активности в зависимости от стадии проекта (рис.3).

Рис.3 Типичный уровень активности на разных стадиях проектного цикла



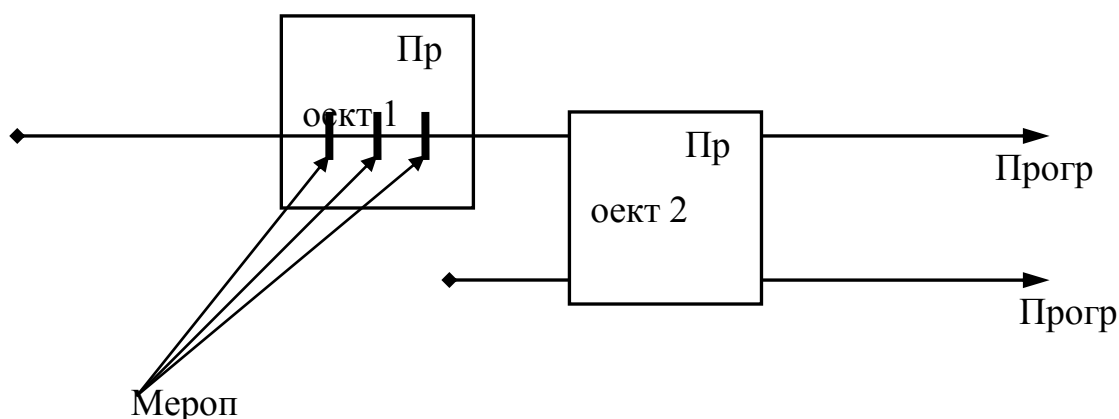
### ***МЕСТО ПРОЕКТА В ОРГАНИЗАЦИИ***

Проект – это разовая деятельность, он существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата. Поэтому важным является вопрос о том, как каждый проект вписывается в текущую деятельность некоммерческой организации.

Во-первых, каждая НКО создается для выполнения социально-значимой миссии и работает с определенными целевыми группами. Это задает общие рамки выбора целей и содержания выполняемых организацией проектов. Во-вторых, большинство НКО работает на основе долгосрочных программ, причем многие организации регулярно оказывают в рамках этих программ услуги своим клиентам. В этом случае стоит рассматривать реализацию каждой из программ НКО как совокупность некоторого числа проектов и представлять оказание услуг как часть проектных мероприятий (рис.4). В-третьих, у части НКО существуют определенные структурные подразделения (пресс-служба, бухгалтерия, офис-менеджер, отделы по направлениям и т.д.). Использование возможностей этих структур существенно облегчает реализацию проектов, но с другой стороны, это означает, что в каждый проект должны закладываться ресурсы для поддержания инфраструктуры организации в целом. На сегодняшний день лишь незначительный процент российских НКО обеспечивает финансирование инфраструктурных расходов из

внепроектных источников, таких как целевой капитал или ведение собственной коммерческой деятельности.

Рис.4 Место проекта в деятельности организации



При подготовке проекта есть, как минимум, два пути связать вашу текущую деятельность с проектной (Марина Михайлова, «Социальный проект и проектный подход» / Новости фандрайзинга: учебное пособие для фандрайзеров и тренеров. Фонд социального развития и охраны здоровья "Фокус-Медиа". Москва, 2005 г.), а именно:

привязать текущую деятельность в качестве дополнительного (но обязательно логично связанного) элемента инновационного проекта;

нацелить проект на расширение, улучшение, дополнение вашей текущей деятельности, а также распространение опыта.

Подобный подход позволяет вашей организации находить финансирование на различную деятельность, а также постоянно развиваться.

В начале реализации проекта важно и зафиксировать особенности взаимодействия данного проекта с другими проектами и организацией в целом, а также уточнить, какое развитие этот проект должен принести организации (это может быть обучение сотрудников, выработка технологий, оборудование, более глубокое понимание клиентов, новые партнерства и т.д.). Важно, чтобы проект не только реализовался как таковой на базе организации, но и самой организации помог стать более успешной, профессиональной, устойчивой, эффективной.

Действительно хороший проект должен учитывать все 3 параметра:

Интересы клиента

Интересы донора

Интересы организации.

Таким образом, менеджмент проектов должен быть органично вплетен в целостное функционирование организации. При этом на сегодняшний день проект является одной из основных форм деятельности НКО.

Контрольные вопросы:

1. Когда и зачем требуется применение управления проектами в социальной сфере? Приведите примеры успешного управления проектами в социальной сфере.
2. Какое из основных ограничений проекта труднее всего контролировать и почему?
3. Из каких стадий состоит жизненный цикл проекта? На какой стадии проекта наиболее активность проектной команды достигает своего максимума?
4. Дайте определение понятия «окружение проекта».

Задания для самостоятельной работы:

Достаточно часто термин «проект» подменяют терминами «процесс» и «программа». Ознакомьтесь ниже с определениями этих терминов и сформулируйте, в чем их отличие от проекта. Как они связаны между собой и с проектом.

А) Процесс – последовательность действий для выполнения какой-либо функции, например, деятельность бухгалтерии или секретаря. Как правило, это постоянно выполняемые действия, которые являются частью других работ.

Б) Программа – это комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей, например, программа совершенствования качества здравоохранения. Программы никогда полностью не достигают своих целей (например, качество здравоохранения можно повышать постоянно, но все люди никогда здоровыми не будут), хотя могут иметь конкретные ощутимые результаты.

Приведите собственные примеры проектов, которые классифицированы по разным основаниям:

- А) проекты большие и маленькие (по срокам и/или бюджету)
- Б) проект, реализуемый одним сотрудником и командой специалистов
- В) проекты, реализуемые для внешних и внутренних клиентов/заказчиков
- Г) проекты инновационные и рутинные

Д) проекты с деловым и личным назначением

По каким еще основаниям Вы можете предложить классифицировать проекты?

Вспомните проект, который Вы завершили в последние два-три месяца. Это может быть как рабочий, так и личный проект. В связи с этим проектом письменно ответьте на следующие вопросы:

А) Когда у Вас впервые появилась идея реализации этого проекта? Сколько времени прошло с момента появления первой идеи до четкого понимания того, что Вы собираетесь сделать?

Б) Что Вы делали для планирования проекта? Определяли ли Вы необходимые инструменты, оборудование, расходные материалы, которые понадобятся, и где их брать? Планировали ли Вы привлечение посторонней помощи в случае невозможности реализовать проект в одиночку?

В) Получилось ли у Вас реализовать проект согласно плану? Удалось ли уложиться в бюджет и закончить во время? Удалось ли получить результат нужного качества? Возникли ли какие-то непредвиденные проблемы? Если да, то, как Вы их решали?

Г) Когда проект был завершен, что произошло с персоналом проекта? Что Вы сделали с оборудованием, материалами и т.д.?

Д) После завершения проекта, потратили ли Вы время на рефлекссию полученного опыта, чтобы найти пути улучшения менеджмента проекта? Если нет, то потратьте несколько минут сейчас и запишите идеи по его совершенствованию.

Тест «Я как проектный менеджер»

Ниже приведен список навыков, которые необходимы каждому успешному менеджеру проектов. Отметьте рядом с каждым из навыков цифрами от 1 до 5 степень, в которой Вы им обладаете (1 – не владею, 5 – владею полностью). Те навыки, которые наберут минимальные баллы, являются Вашей зоной роста как проектного менеджера.

Организация проекта от начала до конца

Создание плана, который выдержит давление различных обстоятельств

Умение убедить людей принять Ваш план и поддержать его

Постановка измеримых целей проекта

Мотивация проектной команды

Помощь членам команды проекта в решении проблем

Использование имеющихся ресурсов

Устранение пустой траты времени и денег

Измерение проектных результатов

Использование информационных технологий для нужд проекта

## ГЛАВА 2. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

### *ПРОБЛЕМА, МИССИЯ*

С чего начинается проект? Наиболее типичные причины разработки проектов таковы:

1. наличие актуальных неудовлетворенных потребностей целевых групп;
2. наличие доступных ресурсов, которые могут быть потрачены на определенные цели (например, объявленного конкурса грантов);
3. наличие инициативной группы, заинтересованной в реализации проекта;
4. реакция на изменение социально-экономической ситуации или политики местных властей;
5. реакция на результаты проведенных исследований и/или анализа ситуации.

Как правило, проект направлен на решение какой-либо проблемы, а в основе проблемы всегда находится актуальный для целевых групп, с которыми работает НКО, вопрос. Например, «Как помочь детям из детских домов получить доступ к высшему образованию?» или «Как предотвратить рост числа наркозависимых среди рабочей молодежи в городе Н.?». При разработке проекта на основе этого актуального вопроса формулируется генеральная цель или миссия проекта.

**Миссия** – это стратегическая цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Миссия проекта, как правило, не достижима в рамках его реализации, но определяет вклад проекта в решение социально-экономических проблем территории. В этом плане она должна иметь тесную связь с миссией некоммерческой организации в целом.

Для грамотной постановки проблемы и формулировки миссии проекта некоммерческая организация должна владеть информацией о состоянии дел в своей сфере и проводить анализ внешней и внутренней среды.

К числу важных факторов *внешней среды* относят:

Технологические (апробированные и новые технологии работы)

Ресурсообеспеченность (наличие, доступ)

Государственную политику в данной сфере

Социально-экономические характеристики целевой группы и ее потребности

Исследования и оценки состояния дел в данной сфере (например, сколько из выпускников детских домов получает высшее образование на сегодняшний день?)

Конкурентов/партнеров (кто еще и как работает в этой сфере?).

Внутренняя среда включает:

Имеющийся персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура)

Доступ к целевым группам (круг клиентов организации)

Доступные каналы распространения информации

Технологии и опыт работы, которыми владеет организация.

Партнеров и связи

### ***ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ, АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ***

Термин «стейкхолдер» (от английского stakeholder) буквально переводится на русский язык как «держатель интереса». В специальной литературе и деловой речи встречаются также такие варианты перевода, как «вовлеченная сторона», «заинтересованная сторона», «группа интересов».

Заинтересованная сторона (стейкхолдер) это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на проект или, напротив, проект может повлиять на них.

Не существует единого списка стейкхолдеров для любого проекта. Каждый раз он зависит от круга решаемых проблем, географии, направления деятельности и др. Обычно заинтересованными сторонами проекта являются:

целевые группы – лица или организации, на которые проект будет непосредственно положительно влиять в ходе реализации проектных целей;

партнеры проекта – организации, которые участвуют в реализации проекта вместе с НКО (они могут быть также и целевой группой проекта)

другие НКО и государственные/муниципальные учреждения, работающие над данной проблемой на той же территории

органы государственной власти/ местная администрация

доноры проекта

СМИ и др.

Для выявления стейкхолдеров можно использовать следующие критерии:



Ответственность – те стейкхолдеры, перед которыми в процессе выполнения проекта у вас могут появиться обязательства, закрепленные нормативно-правовыми актами (например, родители детей-инвалидов, на реабилитацию которых направлен проект);

Влиятельность – те стейкхолдеры, которые оказывают прямое влияние на деятельность вашей организации и проект;

Зависимость – те стейкхолдеры, которые зависят от деятельности, осуществляемой в проекте;

Представительство – те стейкхолдеры, которые обладают законным правом представлять интересы различных групп (например, депутаты представляют интересы избирателей, руководители общественных объединений – интересы своих членов);

Стратегические намерения – те стейкхолдеры, которые ведут активную деятельность в том поле, где вы планируете реализовывать проект (например, профсоюзы, инициативные группы граждан, научные институты, вузы и др.)

Конечной целью анализа заинтересованных сторон является максимизация пользы, получаемой целевыми группами, и минимизация возможного негативного воздействия (включая конфликты интересов). Для проведения анализа необходимо ответить на два ключевых вопроса:

Чьи проблемы и возможности в связи с инициируемым проектом должны быть проанализированы? (Чьи поддержка и опыт необходимы проекту? Кто может принимать участие в проекте?...)

Кто и что выиграет (потеряет) в результате реализации потенциального проекта? (Для кого проект может представлять угрозу? Кому проект выгоден?...)

Шаги по анализу заинтересованных сторон (Анализ потребностей и разработка проектного предложения. – Европейская Комиссия, М., 2005).

Шаг 1. Определите общую проблемную область, к которой относится потенциальный проект.

Шаг 2. Выявите все заинтересованные стороны проекта.

Шаг 3. Сформулируйте потенциальные интересы и ожидания выявленных заинтересованных сторон.

Шаг 4. Проанализируйте роль каждого потенциального участника проекта и определите ее значимость.

Шаг 5. Спланируйте действия для получения поддержки той или иной группы или уменьшения ее сопротивления проекту:

Какого рода информацию необходимо предоставить группе и в какой форме;

Насколько важно вовлечь представителей группы в планирование проекта;

Могут ли другие группы, организации и отдельные лица повлиять на то, чтобы данная группа поддержала вашу инициативу?

Результаты проведенного анализа удобно оформить в виде таблицы (таб.1).

Таблица 1.

Анализ стейкхолдеров.

Перечень стейкхолдеров проекта	Влияние Шкала 0-3			Заинтересованность Шкала 0-3	Ожидания, интересы и потребности стейкхолдера	Что необходимо сделать для установления конструктивных отношений
	Срок	Качество	Бюджет			
1.						
2.						
...						

Влияние: 0 – не влияет, 1 – слабо влияет, 2 – средне влияет, 3 – сильно влияет.

Заинтересованность: 0 – абсолютно не заинтересован, 1 – слабо заинтересован, 2 – средне заинтересован, 3 – сильно заинтересован.

Другой способ представления результатов анализа заинтересованных сторон – представление их в виде диаграммы Венна, где в центре находится команда реализующая проект. На этой диаграмме расстояние до каждого из стейкхолдеров является показателем силы отношений команды проекта с ним (чем ближе, тем более тесные отношения), цвет изображения - показателем характера отношений (например, зеленый – поддержка, красный – конкуренция), а размер изображения стейкхолдера – показателем его влияния на ход проекта.

## ***ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ И ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ***

Анализ проблем лучше всего проводить, привлекая к этому заинтересованные стороны, особенно представителей целевых групп проекта. Такой подход к разработке проекта называют партисипативным (основанным на участии). Это приводит к более многостороннему анализу и созданию проекта, реально отвечающего местным потребностям и учитывающего точки зрения разных потенциальных участников. На этом этапе полезно составить «дерево проблем» проекта, выявив причинно-следственные связи между обозначенными проблемами и расположив причины (корни проблем) ниже, а следствия – выше, стрелками обозначив взаимосвязи.

Шаги по построению «дерева проблем» (Анализ потребностей и разработка проектного предложения. – Европейская Комиссия, М., 2005).

Шаг 1. Открытый "мозговой штурм", в котором все участники формулируют проблемы, которые считают приоритетными и решаемыми в рамках инициируемого проекта. Этот этап может быть абсолютно открытым (когда нет заранее заданных рамок для анализа проблем), либо направленным, когда выделяется "известная" важная проблема или цель, основанная на предварительном анализе существующей информации. Все проблемы, выявленные на этом этапе, кратко формулируются и записываются на каждая на отдельной карточке.

Шаг 2. Выбрать одну из ключевых проблем, выявленных на этапе мозгового штурма. Это будет стартовая проблема.

Шаг 3. Отобрать проблемы, связанные со стартовой.

Шаг 4. Начать составление иерархии причин и следствий:

Проблемы, которые являются прямыми причинами стартовой проблемы, помещаются на уровень ниже.

Проблемы, которые являются прямыми следствиями стартовой проблемы, помещаются на уровень выше.

Шаг 5. Все остальные проблемы сортируются таким же образом, руководствуясь вопросом: "в чем причины этого?". Если существует несколько

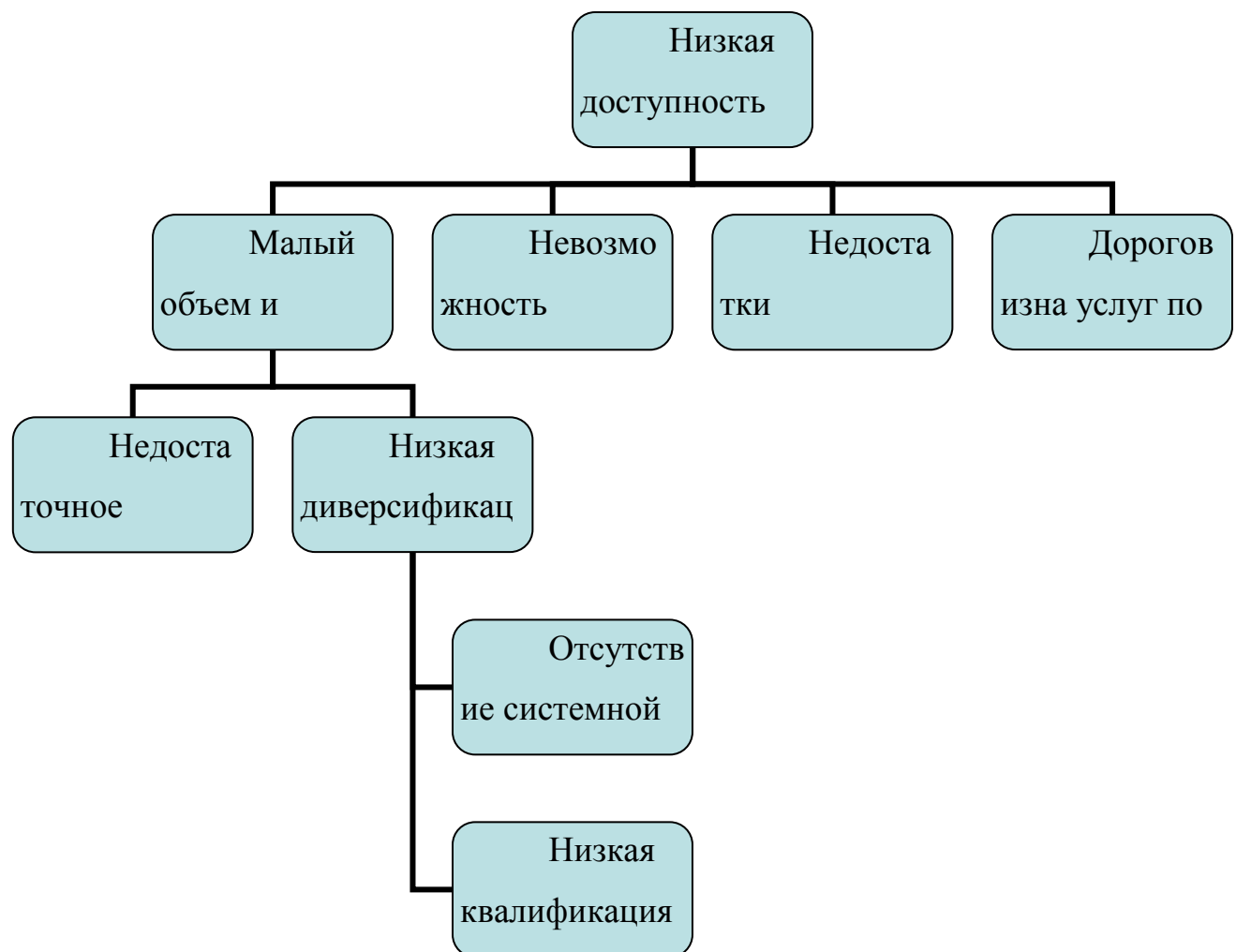
причин, которые совместно производят следствие, поместите их на одном уровне диаграммы.

Шаг 6. Свяжите проблемы стрелками (от причины к следствию), ясно показывая ключевые связи.

Шаг 7. Проверьте диаграмму и убедитесь в ее обоснованности и полноте. Уточните у членов группы "Нет ли каких-либо важных проблем, которые еще не были упомянуты?" Если это так, сформулируйте проблемы и поместите их на соответствующее место в диаграмме.

Шаг 8. Скопируйте получившуюся диаграмму на отдельный лист бумаги и распространите ее (если это имеет смысл) для дальнейшего обсуждения и информирования заинтересованных сторон и членов команды проекта.

Пример "Дерева проблем".



Полученное «дерево проблем» должно давать реальную, хотя и упрощенную, версию действительности. Дерево не должно быть слишком сложным и пытаться

объяснить все хитросплетения причинно-следственных связей. Помните, что процесс работы над «деревом проблем» не менее важен, чем продукт. Это упражнение можно рассматривать как полезный опыт для всех участников и возможность выражения различных точек зрения и интересов.

Проекты нацелены на решение проблем и получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение проектных целей. Именно эти четко сформулированные цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.

Целеполагание включает в себя три основных звена (К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон **Управление проектами. Практическое руководство. 2002**):

- а) отображение потребности (мотив);
- б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий);
- в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых).

Для формулирования целей проекта часто используют графический прием построения «дерева целей». Законченное «дерево целей» представляет суммарную картину желаемой ситуации в будущем. Его главное достоинство заключается в том, что оно обеспечивает строгое соответствие целей потенциального проекта выявленным на предыдущем этапе проблемам. Для создания «дерева целей» «негативные ситуации» из «дерева проблем» надо переформулировать в виде «желаемых, позитивных результатов». Удачно будет, если и на этом этапе вы сможете привлечь к обсуждению представителей заинтересованных сторон. Это поможет учесть их приоритеты и оценить реалистичность достижения формулируемых целей.

Шаги по построению «дерева целей» (**Анализ потребностей и разработка проектного предложения. – Европейская Комиссия, М., 2005**).

Шаг 1. Переформулируйте все негативные ситуации, выявленные при анализе проблем, в позитивные ситуации, которые являются желаемыми и реально достижимыми.

Шаг 2. Проверьте связи «средство-цель», в которые преобразуются причинно-следственные связи дерева проблем. Это важно, чтобы обеспечить обоснованность и полноту иерархии целей.

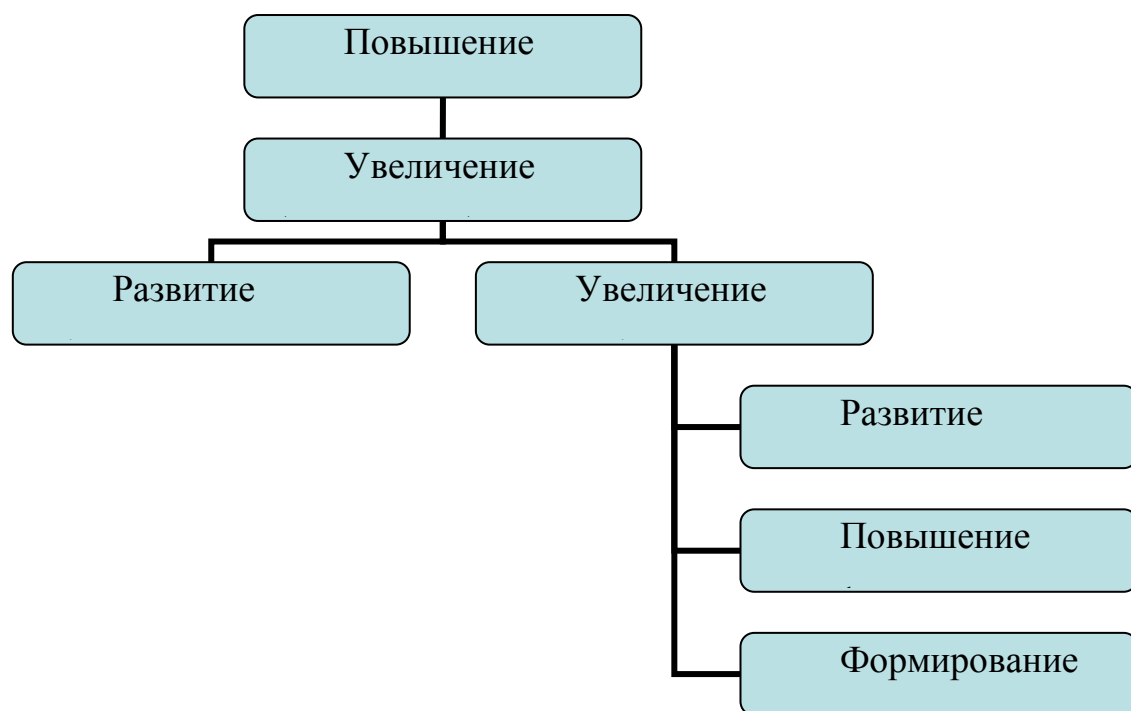
Шаг 3. Если необходимо:

Пересмотрите формулировки;

Добавьте новые цели, если они представляются уместными и необходимыми для достижения цели на следующем более высоком уровне;

Удалите цели, которые кажутся неуместными или не нужными.

Пример «Дерева целей».



Важно уже на стадии определения целей предусмотреть все противоречия между ними, чтобы избежать дальнейших конфликтов, т. е. уже на этом этапе проектирования необходимо установить причины несовместимости целей, наметить пути их устранения.

Окончательное усечение "дерева целей" сводится к ограничению числа целей, их содержательного состава до пределов, диктуемых наличием ресурсов, а также характером взаимосвязей между целями одного уровня, а именно:

1. цели являются взаимодополняющими, невозможна их реализация друг без друга;
2. цели являются взаимоисключающими;
3. цели являются нейтральными по отношению друг к другу, способными достигаться параллельно;
4. цели являются конкурентными хотя бы по нескольким видам ресурсов либо по другому критерию.

Проведенный анализ проблем и целей дает важную информацию для выбора стратегии проекта. На этом этапе полезно ответить на следующие вопросы:

Следует ли пытаться решить все выявленные проблемы или только часть их?

Какова возможная связь данного проекта с другими проектами (текущими или планируемыми) организации?

Какие воздействия на существующую негативную ситуацию наиболее вероятно приведут к желаемым результатам и обеспечат устойчивость проекта? Каким образом может быть достигнута максимальная польза для целевых групп?

Каким способом лучше всего обеспечить заинтересованность партнеров?

Какая стратегия наиболее эффективна в плане соотношения затрат и результатов?

Какие финансовые средства могут быть реально предоставлены на реализации проекта, из каких источников?

## ***ПАРТНЕРЫ***

В некоторых случаях миссия и цели иницируемого проекта столь масштабны, инновационны или требуют столь высокой оперативности, что не могут быть достигнуты отдельной некоммерческой организацией. Тогда для реализации проекта требуется объединение усилий нескольких организаций-партнеров. В качестве партнеров НКО могут выступать:

другие некоммерческие организации и/или государственные/муниципальные учреждения, работающие над решением той же проблемы на данной территории;

органы исполнительной власти или местного самоуправления;

вузы и исследовательские структуры;

экспертные зарубежные организации или организации из других регионов.

В некоторых случаях наличие определенного типа партнеров предусмотрено условиями разработки проекта, например, требованиями донора. Часто такие проекты предусматривают передачу опыта от одних партнеров другим, широкий региональный охват с партнерами на разных территориях, или построение коалиций/сетей организаций как результат проекта.

Что может дать участие партнеров:

координацию усилий по решению проблемы на территории;

объединение и взаимообмен ресурсами;

привлечение недостающей экспертизы, технологий, опыта;

повышение легитимности используемых подходов и технологий;

административную и финансовую поддержку и др.

Для повышения эффективности партнерских проектов необходимо вовлечение партнеров в процесс принятия решений на всех стадиях проектного цикла. При этом отдельной задачей руководителя проекта становится информирование и поддержание коммуникаций с партнерами.

#### Финансирование (поиск средств)

Один из ключевых вопросов, который возникает на стадии инициации проекта, это наличие у НКО ресурсов для его реализации. Поэтому необходимо оценить имеющиеся у организации ресурсы и возможные источники финансирования данного проекта. Без положительного ответа на вопрос о наличии ресурсов или без четкой стратегии их привлечения не имеет смысла переходить на стадию планирования проекта.

Отдельно вопрос привлечения ресурсов будет рассмотрен в теме «Мобилизация ресурсов и фандрайзинг», но хотелось бы сказать о типичной ошибке, которую делают НКО на этом этапе. Если нет одного донора, который может профинансировать весь проект, то часто НКО считает, что его не стоит начинать. Это не так, потому что бюджет проекта может быть сформирован из нескольких разных источников. Не надо бояться учитывать в качестве проектных ресурсов работу волонтеров, доходы от коммерческой деятельности НКО, частные пожертвования и т.д.



Контрольные вопросы:

Для чего необходимо проводить анализ заинтересованных сторон, привлекать их к анализу проблем и постановке целей проекта?

Как выбор стратегии проекта связан с результатами работы с «деревом-целей»?

Перечислите, что может дать организации реализация партнерских проектов?

Задания для самостоятельной работы:

Вспомните один из недавно реализованных проектов или начните разрабатывать новый проект, актуальный для Вашей организации. Для этого:

Сформулируйте проблему (миссию) проекта.

Используя таблицу 1, проведите анализ стейкхолдеров Вашего проекта

Составьте для Вашего проекта «дерево проблем» (выполняя это задание, постарайтесь привлечь к обсуждению коллег, проинтервьюировать кого-то из стейкхолдеров проекта)

Составьте для Вашего проекта «дерево целей».

# ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

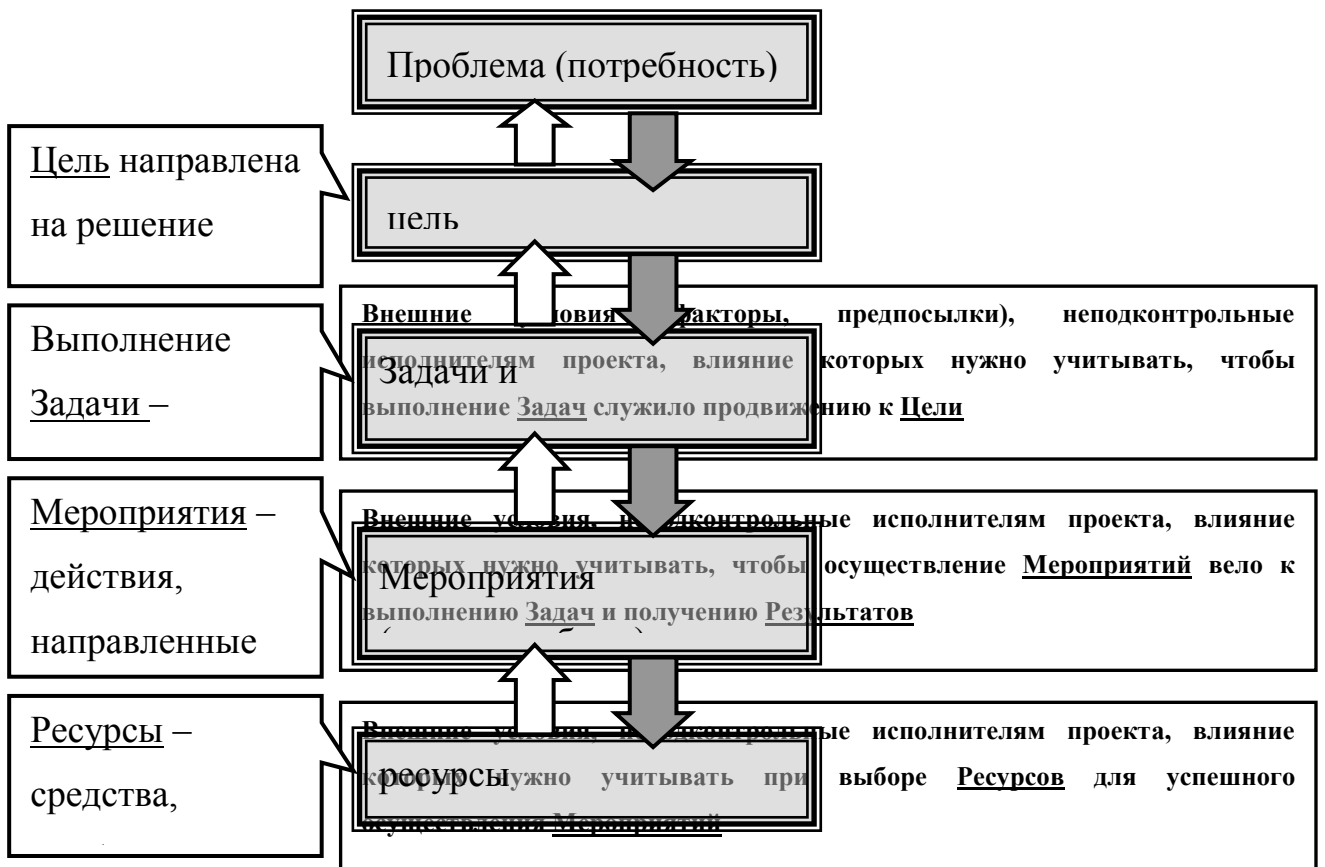
Для того чтобы оформить вашу проектную идею, сделать ее доступной внутри и вовне организации (для потенциальных партнеров, доноров), рекомендуем использовать проектную структуру. Именно она превращает идею, замысел, концепцию собственно в проект. В этой части мы поговорим о том, каким образом спланировать проект и создать документ, который Вы сможете назвать собственно «проектом», «описанием проекта».

Проектная структура – это набор категорий, разделов документа, представляющего описание проекта.

## СТРУКТУРА ПРОЕКТА

В базовую проектную структуру обычно включается описание существующей проблемы (и потребностей целевых групп), цель проекта, задачи и конкретные результаты, мероприятия (методы реализации проекта) и необходимые для этого ресурсы (рис.5).

Рис.5 Взаимодействие частей проекта (Из книги «Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов». Под ред. Даушева Д.А., Симонова Е.А. – М.: ПО «Радуга», 1994)



Нисходящие стрелки показывают логическую последовательность формулирования частей проекта. Восходящие – последовательность его осуществления.

Приведем опорные вопросы, которые помогут сформулировать различные части проекта (Из книги «Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов». Под ред. Даушева Д.А., Симонова Е.А. – М.: ПО «Радуга», 1994):

*Постановка проблемы.* Почему возникла необходимость в выполнении проекта?

Почему решение данной проблемы - приоритетная задача?

*Цель.* Какова цель, на движение к которой направлена деятельность в рамках проекта? Как она связана с решением поставленной задачи? Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию?

*Задачи*

Какой конкретный эффект должен быть достигнут во время выполнения проекта, т.е. если проект будет завершен, то какого конкретного улучшения или изменения следует ожидать в окружающей среде, положении данной группы населения и т.д.?

Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению заявленных целей?

*Ожидаемые результаты*

Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для выполнения поставленных задач?

*Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта)* Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для получения указанных в проекте результатов?

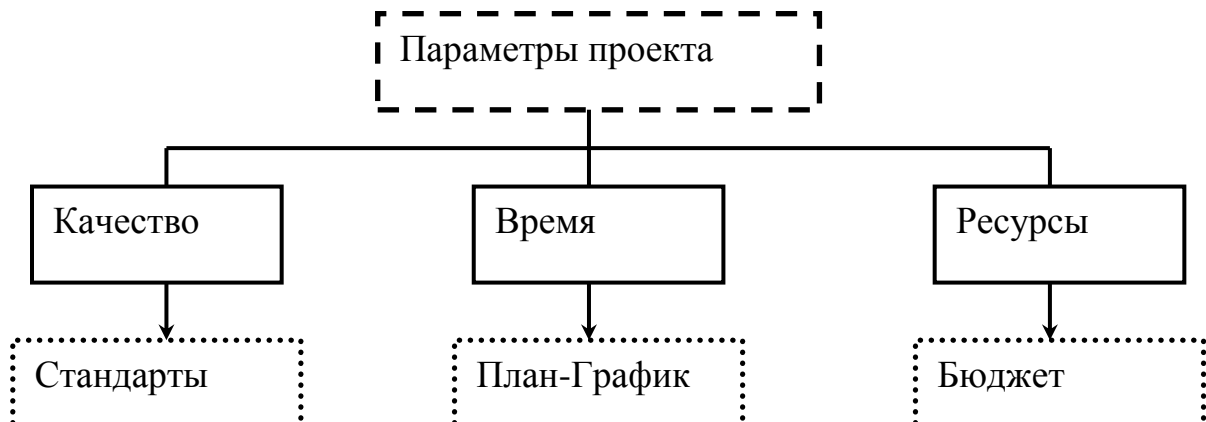
*Ресурсы*

Какие ресурсы - кадры, товары, услуги - должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?

Из каких источников поступят эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие и поддерживающие организации, правительство, фонды и т.д.)?

## ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА

Рис.6 Параметры проекта (Marion E. Haynes. Project Management. – USA: Crisp Publications, Inc., 1989)



на рисунке обозначены основные параметры проекта, которые необходимо распланировать до его начала. Необходимо заранее понять, как будет выглядеть «качественный проект», т.е. обозначить ключевые стандарты качества, на которые можно будет ориентироваться при принятии решений. Естественно, необходимо распланировать временной параметр, чтобы понять, какой минимум времени вам понадобится для подготовки и реализации проекта (для этого составляется план-график проекта). Ну и, наконец, вам важно понять, какие ресурсы понадобятся для осуществления проекта, и свести все необходимые затраты в бюджет проекта.

## БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Бюджет проекта – это документ, включающий описание финансовых ресурсов, необходимых для реализации данного проекта.

Структура бюджета

Существуют различные типы бюджетов, в зависимости от их назначения: бюджет для внутреннего использования (таб.2) – для принятия решения о проведении проекта и “внешний бюджет” для поиска средств (таб.3).

Таблица 2. “Внутренний бюджет” для принятия решения

Приоритет	Статья расхода	Примечание	Лучший сценарий	Реальный сценарий	Худший сценарий	Согласованный бюджет

--	--	--	--	--	--	--

Таблица 3. “Внешний бюджет” для привлечения средств

№	Статья расхода	Примечание	Всего	Имеется	Требуется

Таблица 4. Распространенные статьи бюджета проекта

Расходы проекта

Оплата труда: зарплата штатных сотрудников и контрактников, гонорары экспертам и консультантам плюс необходимые отчисления с фонда оплаты труда.

Помещение: оплата аренды (покупки) плюс коммунальные платежи.

Оборудование, включая расходные материалы и обслуживание.

Командировочные и транспортные расходы: стоимость билетов, суточные, стоимость проживания в гостинице и налоги с суточных, если необходимо.

Публикации, издательские расходы: дизайн, верстка, редактирование, корректура, перевод, печать.

Рассылка и связь: почтовые расходы, оплата телефона, факса, электронной почты, Internet.

Канцелярские товары и офисные принадлежности.

Административные расходы.

Непредвиденные расходы (2 – 10%).

Итого расходов (I)

Доходы проекта

Доноры и спонсоры проекта – денежный вклад

Плата за участие

(организационный или регистрационный взнос)

Продажа сувенирной

продукции

Доход от сопутствующих услуг

(копирование и т.д.)

Доноры и спонсоры проекта – натуральный вклад

Итого доходов (II)

ПРИБЫЛЬ, если с плюсом /

ДЕФИЦИТ, если с минусом (II

– I)

## **ГРАНТОВАЯ ЗАЯВКА**

Грантовая заявка – это проектное предложение организации, оформленное в соответствии с требованиями конкретного донора/грантового конкурса.

Проект – это такая единица измерения деятельности некоммерческой организации, которая понятна потенциальным донорам. Фонды и грантовые программы предпочитают финансировать проекты, т.к. они ограничены во времени, производят четко определенный конкретный результат и требуют для своего осуществления ограниченного количества ресурсов. Частные и корпоративные доноры могут не потребовать от Вас грантовую заявку.

Основная часть грантовой заявки – расширенный текст Вашего проекта. Также зачастую требуется ряд приложений. При подготовке грантовой заявки чрезвычайно важно выяснить и полностью учесть требования потенциального донора по содержанию и оформлению всех конкурсных документов.

Приведем описание основных компонентов грантовой заявки (это базовый перечень, который может слегка варьироваться по составу и терминологии для различных доноров/конкурсов).

Основная часть заявки (в данном разделе использована книга «Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов». Под ред. Даушева Д.А., Симонова Е.А. – М.: ПО «Радуга», 1994):

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ/ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. Эта часть должна доказать читателю, что решение данной проблемы – приоритетная задача.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель – то, во имя чего предпринимается проект. Цель может единой либо подразделяться на долгосрочную (цель развития) и краткосрочную (ближайшая конкретная цель проекта).

Долгосрочная цель – та цель, к которой данный проект стремится, но за срок осуществления проекта она недостижима.

Ближайшая конкретная цель – та цель, которой достигнет проект за срок своего осуществления. Направлена на устранение основной проблемы.

Желательно, а часто и требуется описать ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ, с которой будет работать организация в ходе проекта, или БЕНЕФИЦИАРОВ (благополучателей) проекта, на решение проблем которых проект направлен.

Задачи - конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Выполнение задач приводит к достижению целей и, следовательно, решению проблемы.

Задачи всегда указывают на конкретный результат, который поддается количественной оценке и имеет показатели, необходимые для измерения эффекта проекта.

Из целей и задач должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Формулируя цели и задачи проекта, нужно принимать во внимание:

Осуществимость

Четкое соответствие задачам Вашей организации

Чувствительность к переменам, гибкость

Критерии оценки целей и задач:

Цель – общий итог, задачи – конкретные частные результаты и они заметно отличаются друг от друга.

Насколько цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы

По каждой проблеме имеется, по крайней мере, одна четкая задача

Цели в принципе достижимы и результаты поддаются измерению

Ясно, кто извлечет пользу из выполнения проекта

Указывается срок достижения целей

Постановку задач авторы не путают с методами их решения

МЕТОДЫ, или МЕРОПРИЯТИЯ. В этой части указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач.

Рекомендуется, а часто требуется также привести схему организации работы по проекту и календарный план его осуществления.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК – графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения (таб.5)

Таблица 5. Примерный план-график проекта

Мероприятия// Месяцы выполнения проекта	1	2	3	4	5	6
1. Подготовка и проведение исследования	X					
2. Семинары:						
2.1. Информационный семинар «Социальное партнерство»		X		X		
2.2. Тренинг-семинар «Управление проектом»			X		X	
3. Выпуск заключительной брошюры						X

Критерии оценки методов:

Ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как, когда и в какой последовательности они будут осуществляться, какие ресурсы будут привлечены

Есть разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта

Ясно описаны мероприятия в рамках программы

Понятны причины выбора именно таких мероприятий

Ясен состав разработчиков и исполнителей программы

Естественность логической цепочки: проблема-цель-задача-метод

БЮДЖЕТ, или СМЕТА РАСХОДОВ, – возможно, самая главная часть заявки – ее просматривают все доноры. Бюджет должен быть прямым образом связан с деятельностью по проекту (мероприятиями). Также в большинстве случаев вам понадобится сделать пояснения – КОММЕНТАРИИ К БЮДЖЕТУ. Этот раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий, и отвечает на вопросы:

сколько денег требуется от донора?



из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы и на что они будут потрачены?

на основании чего рассчитывались заработные платы, стоимость оборудования, уровень расходов на типографские и другие услуги?

Рекомендуется отразить в бюджете не только ожидаемый вклад донора, но и вклад самой организации. По требованиям большинства грантовых конкурсов, поддерживаемые социальные проекты не могут получать доход и прибыль. Поэтому в грантовой заявке указывается расходная часть со стороны донора-организатора конкурса и вклад организации (из собственных средств, средств других доноров по этому же проекту и т.д.).

Далее описано то, что может **ДОПОЛНИТЕЛЬНО ВКЛЮЧАТЬСЯ В ГРАНТОВУЮ ЗАЯВКУ** (по мере необходимости, в зависимости от донора, которому вы подаете свой проект).

**Титульный лист.** Он должен содержать название проекта (желательно яркое и отражающее суть проекта), организацию-исполнителя (название, адрес и телефоны, расчетный счет), организацию-заявителя, поддерживающие организации, имя, адрес и должность руководителя проекта и бухгалтера, географию и срок выполнения проекта, его полную стоимость и запрашиваемую сумму финансирования. Некоторые фонды сами выдают форму титульного листа, в этом случае вам надо просто аккуратно ее заполнить.

**КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ, или РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА.** Содержит ясное и краткое описание сути проекта. Занимает от 1 предложения (тогда включается в титульный лист) до 2-3 страниц (в случае большой заявки). Аннотация должна вызывать желание читать вашу заявку дальше, а не отталкивать читателя. Обычно включает по одному–два предложения, отвечающих на вопросы:

кто будет выполнять проект?

почему и кому нужен этот проект?

что получится в результате?

как проект будет выполняться?

сколько потребуется денег?

когда и где проект будет реализован?

ВВЕДЕНИЕ, или ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/ исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации...) наилучшим образом выполняют задачи проекта. Должно вызывать доверие к заявителю. Содержит следующие сведения:

цели и задачи вашей организации;

историю организации: сколько времени она существует, как развивалась, откуда брала средства на свое существование;

уникальность вашей организации;

ваши наиболее значительные достижения, особенно по тематике предлагаемого проекта;

оценку результатов прежних проектов, подобных предлагаемому;

прецеденты финансовой поддержки других доноров.

**ОЦЕНКА И ОТЧЕТНОСТЬ.** Из этого раздела должно быть ясно, как Вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта. В какой форме Вы отчитаетесь о проделанной работе и затраченных средствах.

По окончании вашего проекта в процессе оценки результатов вы должны будете определить:

насколько достигнуты цели проекта;

насколько по окончании проекта изменилась ситуация, описанная в разделе «Постановка проблемы»;

не имел ли ваш проект какого-либо положительного или отрицательного эффекта, не учтенного заранее;

хорошо ли были подобраны средства (методы);

какие факторы способствовали успеху, а какие мешали.

**Критерии оценки раздела «Оценка и отчетность»:**

Ясно, как вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как вы будете контролировать процесс выполнения проекта.

Понятен план оценки достижения целей.

Ясен план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта.

Ясно, кто будет проводить оценку и как эти люди (организации) будут отбираться.

Четко установлены критерии успеха проекта.

Описывается, как будут отбираться и анализироваться данные.

Объясняется, какие способы анализа будут применяться.

Указывается форма отчетности.

**РАСПРОСТРАНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.** В этом разделе вам нужно описать, где и каким образом результаты и достижения проекта будут доступны другим организациям. Это может быть адресная рассылка изданных книг и брошюр, размещение материалов проекта на вашем и чужих веб-сайтах, организация большой конференции, выступление на конференциях, семинарах и форумах и т.д.

**МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТА.** Из этого раздела должно быть ясно, как вы будете осуществлять проект. Кто за что отвечает, кто кому подчиняется, как распределяются обязанности между различными партнерами по проекту, отделением и головным офисом организации (если применимо). Может прилагаться схема организационного комитета проекта.

**ДАЛЬНЕЙШЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ, или ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ, или УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТА.** Содержимое раздела объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает донора в том, что после расходования его средств найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы.

**ПРИЛОЖЕНИЯ** включают дополнительные материалы, поясняющие содержание проектной заявки. Это могут быть: буклет организации, устав и свидетельство о регистрации, финансовый отчет за последний год, результаты аудиторской проверки, список членов Правления/Совета организации, резюме сотрудников проекта, письма поддержки проекту и т.д.

Контрольные вопросы:

Назовите основные компоненты проектной структуры

Дайте определение таких понятий, как: «цели проекта», «задачи проекта», «мероприятия проекта». Объясните, чем отличаются эти 3 категории. Приведите пример.

Чем отличается описание проекта от грантовой заявки?

Задания для самостоятельной работы:

Сформулируйте основную проектную структуру нового проекта, актуального в настоящее время для Вашей организации:

Проблема и потребность:

Цель проекта:

Задачи:

Конкретные результаты проекта:

Мероприятия:

Основные ресурсы:

Оцените описание Вашего проекта (проекта коллег) по следующим параметрам:

Параметр оценки	Ваша оценка 1-5	Комментарии
Цель – общий итог, задачи – конкретные частные результаты и они заметно отличаются друг от друга.		
Цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы		
Цели в принципе достижимы и		

результаты поддаются измерению		
Ясно, кто извлечет пользу из выполнения проекта		
Постановку задач авторы не путают с методами их решения		
Ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как, когда и в какой последовательности они будут осуществляться, какие ресурсы будут привлечены		
Есть разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта		
ИТОГ:		

Найдите в сети Интернет описание любого грантового конкурса для некоммерческих организаций. Изучите общие требования донора и бланк грантовой заявки. Перечислите разделы грантовой заявки, отвечающие требованиям данного конкурса.

## ГЛАВА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Итак, проектная идея выросла в полноценный проект, ресурсы на него найдены (возможно, с помощью переработки проекта в грантовую заявку, подачи ее на конкурс и выигрыша), и проектный цикл переходит в новую, самую важную фазу – собственно, к реализации проекта.

К числу наиболее часто встречаемых трудностей, с которыми сталкиваются руководители проектов в процессе их реализации, относятся:

1. Неясные цели проекта/ частая смена целей и приоритетов.

2. Недостаток информации, проблемы внутренних коммуникаций.

Определите,

- кто из участников проекта в какой информации нуждается (к кому по каким вопросам обращаться, график проекта, изменения в расписании, где хранятся отчеты, по какой форме их составлять и т.д.);

- когда информация потребуется участникам проекта;

- каким образом информация будет доводиться до участников проекта (общее собрание, письменные инструкции, встречи рабочих групп, встречи координаторов, индивидуальные встречи с руководителем проекта, электронная рассылка и т.д.);

- организуйте общие встречи с обсуждением как деловых, так и неформальных вопросов.

3. Недостаточное техническое оснащение, дефицит рабочих мест:

- вместе с сотрудниками составьте график использования помещения и рабочих мест;

- проявите креативность, используйте партнерские связи.

4. Нечеткое и неверное распределение обязанностей, ответственностей и полномочий:

- убедитесь, что люди знают свои зоны ответственности;

- старайтесь, чтобы обязанности были равномерно распределены между участниками проекта;

- старайтесь сделать процесс распределения обязанностей и полномочий гласным, чтобы сразу же внести коррективы и дать необходимые разъяснения;
- большинство проблем возникает из-за отсутствия договоренностей по мелочам (кто придет первый, кто подготовит список, кто позвонит и т.д.).

#### 5. Недостаточные ресурсы и финансирование, сбои и задержки:

- старайтесь заранее просчитывать риски, создавая несколько вариантов реализации проекта (минимум – максимум).

#### 6. Атмосфера недоверия, борьба за власть, конфликты в команде:

- если Вам удастся благополучно справиться с трудностями 1-5, это Вам не грозит.

### ***ОПЕРАТИВНЫЕ ПЛАНЫ***

Хотя в Вашем проектном документе отражена общая логика того, что именно в какой последовательности и длительности происходит в проекте, теперь важно создать общий план реализации проекта и, по необходимости, более конкретные, мелкие планы.

#### Законы управления проектами

- Провал в планировании – это планирование провала.
- Вы не можете контролировать то, что не запланировали.
- “Как я буду знать, что заблудился, если я не знаю, куда первоначально собирался прийти?”

#### Шаги процесса планирования:

- Установите цели проекта (как направляющую, так и ближайшую конкретную).
- Рассмотрите несколько альтернатив достижения цели и выберите базовую стратегию.
- Разбейте проект на крупные зоны ответственности.
- Каждую зону ответственности разбейте на шаги.
- Определите исполнителей проекта, включая их число и требуемую квалификацию, их обязанности и необходимое им обучение.

- Определите стандарты выполнения каждого шага.
- Определите, сколько времени требуется на завершение каждого шага.
- Определите надлежащую последовательность выполнения шагов и те из них, которые могут идти параллельно.
- Соберите эту информацию в план-график работ по проекту.
- Подсчитайте расходы, нужные для выполнения каждого шага.
- Сведите эту информацию в единый бюджет проекта.
- Сделайте общий план проекта (таб. 6) и найдите ему видное место в офисе и в общем электронном доступе.

Таблица 6.Общий план проекта

№	Зона ответственности/ шаг	Время			Люди	
		Начала	Конца	<input checked="" type="checkbox"/>	Ответственн ый	Поддер жка

Важно, чтобы план проекта был рабочим документом, регулярно дополнялся и корректировался по ходу реализации проекта. По необходимости создайте ряд более детальных, мелких планов по отдельным направлениям, аспектам реализации проекта.

### **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ**

Управление проектом является вариантом управления организацией в целом и включает 4 основных функции: планирование, организация, мотивация, контроль (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М: Дело. 2005 г.).

Рекомендации для руководителя проекта:

- Позаботьтесь о том, чтобы на основе текста проекта/грантовой заявки был составлен качественный план реализации проекта, чтобы о нем все знали и регулярно обращались к нему.



- Разработайте для себя систему мониторинга реализации проекта, контроля важных содержательных и финансовых показателей (в этом поможет как план, так и система оценки проекта – см. стр. 42)
- Сформулируйте риски проекта (если они не были сформулированы ранее). Отслеживайте их проявление и вовремя принимайте меры.
- Регулярно проводите встречи проектной команды, уделяя внимание как содержательным, так и эмоциональным аспектам. Не уставайте напоминать членам проектной команды и себе о целях проекта, его ценности, смысле.

Отслеживайте такие аспекты, как:

- непосредственно реализация проекта, выполнение его плана,
- выполнение требований юридической и финансовой отчетности,
- соблюдение этики и законности,
- выполнение требований донора проекта (если он есть) и сбор необходимой для донора содержательной/финансовой отчетности
- взаимодействие и взаимная поддержка проекта и всей организации, проекта и других проектов
- информирование о проекте

## ***ИЗМЕНЕНИЯ***

Ни один проект, как бы тщательно он ни был подготовлен и спланирован, не реализуется точь-в-точь в соответствии с планом.

Очень важно продумать систему обратной связи при реализации проекта. Руководитель проекта должен понимать, по каким каналам члены проектной команды, целевые группы и благополучатели проекта, представители организации, партнеров, наблюдатели смогут высказать свое одобрение, критику, предложения по улучшению и продолжению данного проекта. Такими каналами могут послужить встречи, личные и электронные опросы, беседы, формы обратной связи и т.д.

Сравнивая первоначальный план проекта и фактический ход его реализации, принимая во внимание данные обратной связи, руководитель и команда проекта принимают текущие решения по внесению корректировок, изменений в проект, которые позволят выполнить его наилучшим образом, учесть новые обстоятельства, достичь целей проекта, выполнить обязательства по проекту. Если изменения

существенны, может потребоваться дополнительное согласование с донором и/или руководством организации.

## ***ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ***

Функции финансового управления проектом:

- Финансовое планирование – составление бюджетов проекта.
- Принятие финансовых решений.
- Контроль исполнения бюджетов.
- Финансовый анализ деятельности по проекту и прогнозирование.
- Финансовая отчетность перед донорами.
- Официальная отчетность перед налоговыми органами и органами

статистики.

- Обеспечение соблюдения законов и правовой защищенности организации.

- Управление материальной инфраструктурой.

Иногда в организации есть финансовый директор, который исполняет все эти функции. Но чаще они делятся между руководителем и бухгалтером проекта. Кто из них за что отвечает – это решение организации, и часто способность руководителя проекта осуществлять финансовое управление зависит от его склонностей, знаний и умения обращаться с цифрами. Но даже если руководитель ничего не знает о принципах бухгалтерского учета и отчетности, он должен быть в состоянии принимать финансовые решения, а, значит, должен уметь «читать» бюджет и знать основные законы, связанные с деятельностью НКО.

Факторы успеха бюджета:

- Постарайтесь устранить любые неточности в бюджете, собирая надлежащую и уместную информацию.

- Бюджет должен быть составлен реалистично, должен показывать истинную картину.

- С бюджетом должны быть связаны обязательства финансового директора и членов команды. Все члены команды должны чувствовать, как будто это – их собственный бюджет.

- Приоритеты бюджета должны быть проставлены в соответствии с приоритетами плана проекта.
- Бюджет должен учитывать все имеющиеся ресурсы организации.

Рекомендуем использовать разные формы бюджета для нужд финансового управления проектом.

Таблица 7. “Внутренний бюджет” для контроля расходов

Доходы				Расходы			
Статья дохода	План	Имеется	Разница	Статья расхода	План	Истрачено	Разница

Этот бюджет важно регулярно просматривать руководителю, чтобы понимать текущее финансовое состояние проекта и принимать соответствующие решения по корректировке бюджета. Руководителю важно согласовать с главным бухгалтером периодичность предоставления этих данных. По нашему опыту, обычно достаточно ежемесячного контроля (если нет форс-мажорных ситуаций). Если в организации параллельно осуществляется несколько проектов, то важно иметь такой бюджет как по каждому отдельному проекту, так и по организации в целом.

Таблица 8. Внешний бюджет для отчета

№	Статья расхода	План	Факт	Остаток

Это тот вид бюджета, который предоставляется донору в качестве финансового отчета об использовании его средств. В графу «план» вносится утвержденный донором бюджет, в графу «факт» – реально произведенные расходы, после этого считается остаток. Остаток может быть положительным – недорасход средств по статье, и отрицательным – перерасход. Важно, чтобы в вашем договоре с донором было прописано, какой процент средств вы можете перераспределять между статьями без согласования с ним. В случае, если ваш остаток превышает этот процент, заранее позаботьтесь о получении письменного одобрения донором

предложенного изменения бюджета, иначе у вас будут неприятности не только с донором, но и с налоговой инспекцией (нецелевое расходование средств). Если этот отчет – промежуточный, то дополнительно включаются следующие графы: остаток с прошлого периода и расход в текущем периоде (вместо графы «факт»).

Таблица 9. График потока денежных средств

Статья дохода/ расхода	Всего	11	22	33	44	55	66

График потока денежных средств (cash flow) призван не допустить отсутствия свободных финансовых средств в каждый из периодов времени. Прежде всего, вы разносите все расходы по проекту (или организации в целом) по месяцам. Также может быть выбран другой период, в зависимости от длительности проекта (неделя, квартал). Соответственно с этим графиком расходования вы должны будете привлекать средства, чтобы ни в одном из периодов у вас не было денежного дефицита. Каждую из колонок с периодом времени вы можете разделить еще на 3 – доход, расход и разница, причем разницу между доходом и расходом вы делаете «нарастающим итогом», т.е. во 2-м месяце вы плюсуете остаток по 1-му месяцу и доход во 2-м и вычитаете из них расход 2-го месяца. Вам важно добиться того, чтобы ни в одном из периодов разница не была отрицательной, либо заранее позаботиться о том, где занять средства, чтобы произвести все траты вовремя.

Контрольные вопросы:

1. С какими трудностями часто сталкиваются руководители проектов на этапе реализации? Перечислите как минимум 3 трудности и дайте рекомендации по их устранению.
2. Для чего нужна система обратной связи по проекту? С помощью каких инструментов она может быть реализована? Приведите примеры.
3. Чем отличается внутренний бюджет, используемый во время реализации проекта, от внешнего «отчетного» бюджета для доноров?

Задания для самостоятельной работы:

1. Работа над самостоятельным проектом. Представьте, что ресурсы на реализацию этого проекта уже есть и Ваша организация реализует его с сегодняшнего дня.

Спланируйте работу по проекту, используя приведенную таблицу (если проект большой, возьмите для задания одно из мероприятий или группу сходных мероприятий).

Название проекта:						
Какая часть проекта спланирована в этой таблице:						
№	Зона ответственности/ шаг	Время			Люди	
		Начала	Конца	<input checked="" type="checkbox"/>	Ответственн ый	Поддер жка

2. Работа над самостоятельным проектом. Опишите, как будет построена система обратной связи в Вашем проекте. Кто, каким образом, в какие моменты сможет получить и учесть мнение благополучателей, членов проектной команды, коллег, экспертов и т.д.

3. Работа над самостоятельным проектом. Опишите, какое развитие получит Ваша организация в результате реализации предлагаемого Вами проекта.



## **ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ**

### ***ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, КАК НАБИРАТЬ ЛЮДЕЙ***

Правильно подобранная команда и организация ее эффективной совместной работы – ключ к успеху любого проекта. Команда проекта – это группа сотрудников, которая подбирается для реализации целей и задач проекта, и подчиняется руководителю проекта.

После того, как проект спланирован и получено финансирование, именно команда проекта должна этот план претворить в жизнь. Руководитель проекта выбирает сотрудников, которые будут непосредственно работать над осуществлением проекта, направляет их деятельность и мотивирует их на достижение целей проекта. Он руководит командой проекта. Члены команды – непосредственные исполнители, которые выполняют конкретную работу в проекте. Команда обеспечивает развитие проекта, проходит все фазы жизненного цикла проекта, и после его завершения может быть расформирована.

Так как от подачи заявки до получения финансирования и старта проекта проходит порой немало времени, не всегда можно начать работу именно с теми сотрудниками, которые на стадии планирования выразили желание работать в команде. Поэтому руководителю проекта важно вновь вернуться к списку задач и посмотреть, какие люди и какие компетенции вам нужны для осуществления проекта, на какой период времени и на каких условиях. Затем необходимо составить список кандидатов, подходящих для выполнения той или иной задачи, и узнать, не заняты ли они. Если руководитель проекта приглашает в проект сотрудников, занятых в других проектах, необходимо обсудить это с руководителями этих проектов, а также с тем, кто в организации координирует все проекты и распределяет ресурсы. Это важно для того, чтобы другие члены организации поддерживали ваш проект.

Кроме того, даже если руководитель проекта предварительно ознакомился с резюме всех сотрудников, необходимо изучить возможности членов команды, которая непосредственно берется за реализацию проекта. Важно подбирать в команду людей разносторонних, любознательных, гибких, смелых, открытых для

нового опыта, которые умеют замечать потребности других людей и отвечать на них, способны обрабатывать большое количество новой информации - структурировать ее и делать выводы, тех, кто готов решать проблемы и ориентироваться на результат. Если состав команды хорошо подобран, обычно по ходу реализации проекта ее члены становятся единомышленниками.

Оптимальный состав команды проекта получается, если у ее членов сочетаются различные навыки:

профессиональные навыки - в соответствии с задачами, которые решает проект;

навыки межличностного общения – умение слушать собеседника, выразить свою точку зрения, адекватно воспринимать критику, обладать чувством юмора, понимать командный дух;

навыки решения проблем, способность к самостоятельной работе, опыт принятия решений.

### ***КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В ПРОЕКТЕ***

Конкретный состав команды всегда зависит от специфики проекта. Однако есть типовой состав, который определяется типовыми задачами, стоящими перед большинством проектов (таб.10):

Таблица 10. Роли и задачи в команде проекта

Роль	Задачи
Руководитель проекта или менеджер проекта	Подбирает команду проекта, направляет ее деятельность и заботится о том, чтобы отдельные члены команды раскрыли свой потенциал Формулирует цели команды и распределяет задачи между ее членами, составляет план деятельности и следит за его выполнением, принимает решения о внесении изменений, предупреждает и/или решает конфликтные ситуации



<p>Координатор проекта или помощник руководителя</p>	<p>Контролирует и координирует исполнение календарных планов и графиков работ, организует закупки для реализации проекта, готовит отчеты, предлагает решения в случае необходимости внести изменения в план;</p> <p>Взаимодействует с другими участниками проекта, с экспертами, представителями власти и др.</p>
<p>Бухгалтер</p>	<p>Осуществляет контроль финансовых ресурсов проекта, организует движение денежных потоков</p> <p>Отвечает за финансовую отчетность, следит за исполнением бюджетных обязательств (соответствием реальных расходов запланированной смете)</p> <p>Занимается бухгалтерской отчетностью, оформляет закупки товаров</p>
<p>PR-менеджер (специалист по связям с общественностью) или Интернет-дизайнер (web-master)</p>	<p>Отвечает за продвижение проекта во внешней среде, формируя благоприятное общественное мнение о проекте и его вкладе в решение общественных проблем</p> <p>Взаимодействует со средствами массовой информации, готовит пресс-релизы</p> <p>Занимается информационным и программным обеспечением, включая компьютерное оборудование, организует и обновляет веб-сайт проекта</p>

### ***РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ФУНКЦИЙ***

Одно из основных отличий команды от группы – именно в распределении ролей, что позволяет более эффективно решать поставленные задачи. Вместо того

чтобы в течение длительного времени искать «идеального» сотрудника, более разумно сформировать такую команду, в которой квалификация, опыт и достижения отдельных членов будут сочетаться и помогут выполнить данный проект. Команду делает именно командой способность слаженно действовать, дополнять друг друга при выполнении разных задач.

Когда люди работают в одной команде, они выполняют два типа ролей: *функциональные*, которые основаны на профессиональных качествах и практическом опыте, и *командную* роль, в соответствии со своими личностными данными.

Опытные руководители проектов знают, что при распределении функций важно учесть не только знания и опыт членов команды, но и личные качества сотрудников. Люди не только занимают различные должности в группе, прежде всего они – личности, индивидуумы, каждый из них играет роль, понятную другим, и они наиболее эффективны в естественной для себя роли. Сила команды заключается в ее разнородности, в том, каким образом разделены задачи и функции – так, чтобы были использованы особенности отдельных членов команды.

На это обратил внимание еще в конце 60-х лет создатель теории командных ролей английский ученый Р.М. Белбин, который сказал, что «несовершенные люди могут создавать совершенные команды» посредством соблюдения баланса слабых и сильных сторон участников. Его система стала стандартом в бизнесе (таб.11).

Таблица 11. Основные и вспомогательные роли в эффективной команде по Р.М. Белбину

Основные роли:

**Исполнитель (реализатор):** консервативный, обязательный, предсказуемый, обладает организационными способностями, имеет здравую точку зрения, трудолюбив. Приемлемые недостатки: нехватка гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям.

**Координатор:** спокойный, уверенный в себе, управляемый, способен без предубеждений оценивать предложения, целеустремленный. Приемлемые недостатки: среднего уровня интеллект и творческие способности.

**Мотиватор:** отзывчивый, динамичный, нервный, готов бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоением или самообманом. Приемлемые недостатки: склонность к недовольству и нетерпению, раздражительность.

**Генератор идей:** яркая индивидуальность, серьезный, одаренный, обладает выдающимся интеллектом, знаниями. Приемлемые недостатки: «витают в облаках», недооценивает практические детали и необходимость протокола.

**Снабженец:** экстраверт, энтузиаст, любознательный, общительный, хорошо контактирует с людьми, открывает новое, проявляет стойкость в сложной обстановке. Приемлемые недостатки: теряет интерес к работе после того, как прошла ее первоначальная привлекательность.

Вспомогательные роли:

**Аналитик:** благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный, рассудительный, проницательный, настойчивый, хорошие интеллектуальные способности. Приемлемые недостатки: отсутствие вдохновения, неумение мотивировать других.

**Вдохновитель:** социально ориентированный, спокойный, чувствительный, способный нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух. Приемлемые недостатки: нерешительность в кризисные моменты.

**Контролер:** организованный, аккуратный, добросовестный, скрупулезный, стремится добиваться совершенства во всем и доводить дело до конца. Приемлемые недостатки: беспокоится по мелочам, не умеет расслабиться.

Руководители проекта иногда сталкиваются с ситуацией, когда не получается обеспечить исполнение всех ролей в команде разными людьми. Если для какой-то роли не находится подходящий сотрудник, руководитель должен взять ее выполнение на себя. Однако он не должен выполнять все роли сам. Важно также поддерживать членов группы, чтобы они проявили интерес к недостающей или непопулярной роли. Только открытое, дружеское общение создает одно из самых важных качеств команды – ее дух. Цель проекта можно достичь только сообща.

## ***РАЗВИТИЕ И ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ***

В ходе реализации проекта члены команды взаимодействуют, и при этом образуется положительный или отрицательный синергизм (взаимодополнение), который существенно влияет на достижение результатов проекта.

Какие общие факторы влияют на эффективность команды проекта?

Размер

Оптимальный размер команды – от 3 до 9 человек. Большое число усложняет общение, труднее достичь согласия при выполнении задач, увеличивается риск разбивки на подгруппы, что может привести к образованию несогласующихся целей.

Состав

Это степень сходства членов команды в подходах, которые они применяют при решении проблем. Как правило, рекомендуется, чтобы члены команды не были похожи друг на друга, так как это увеличивает эффективность команды намного больше, чем когда люди мыслят и делают одинаково.

Сплоченность команды

Может сильно повысить эффективность ее деятельности, так как уменьшает проблемы в общении, напряженность, недоверие. Потенциальным отрицательным следствием слишком высокой сплоченности является командное единомыслие (см. ниже).

Командное единомыслие

Неоднозначно влияет на эффективность. С одной стороны, оно перекликается со сплоченностью и оказывает положительное влияние, с другой стороны, несет в себе опасность того, что альтернативные – «чужие» - решения не рассматриваются и не обсуждаются.

Эффективную команду можно описать как команду, нацеленную на общий результат, дающую простор для инициативы и творческого решения задач. Также у команды высокая производительность, она ориентируется на выбор наилучшего решения, ее члены активно и заинтересованно обсуждают возникающие проблемы.

Невозможно сформулировать полный и четкий набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды сложнее. Однако можно выделить *условия*, обеспечение которых приводит к образованию эффективной команды:

Для команды и ее участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели. Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.

Члены команды знают приоритеты друг друга и поддерживают друг друга в том, чтобы добиться успеха и при возникновении трудностей

Общение открытое: приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т.д.

Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность

Конфликт воспринимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить накопившиеся проблемы. Проблемы выносятся на открытое обсуждение

Команда в целом и ее члены поощряются за прилагаемые усилия и достигнутые результаты

Приветствуется, когда члены команды предлагают новые идеи

Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стремятся вести себя в соответствии со стандартами команды.

Однако, каждый руководитель проекта формирует условия для развития тех групповых характеристик, которые больше всего соответствуют специфике конкретного проекта.

### ***ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КОМАНДОЙ***

Существует много различных стилей руководства, и руководителю рано или поздно приходится их осваивать все. Исследователи выделяют четыре основных руководящих стиля:

*Директивный (авторитарный)* – руководитель самостоятельно определяет проблемы и задачи, сам принимает решение и дает распоряжения, контролирует и руководит работой.

*Коучинг* (от английского coach – наставлять, тренировать). Для этого стиля характерно сочетание директивности и поддержки. Руководитель составляет план после обсуждения проблемы с сотрудниками, объясняет задачи и информирует о принятых решениях, ведет с сотрудниками диалог.

*Поддержка* – руководитель вовлекает сотрудников в деятельность, сотрудничает с ними, поддерживает их усилия, облегчает принятие ими решений и укрепляет их уверенность.

*Делегирование* – низкая степень директивности и поддержки, делегирование полномочий, передача ответственности с руководителя на сотрудников. Руководитель отслеживает работу сотрудников, делегирует им принятие решений и принимает принятые ими решения.

В проектной деятельности работает концепт *ситуационного руководства* – использование нескольких стилей и их сочетание в зависимости от условий, способностей руководителя и компетенций сотрудников. Чаще всего руководитель, набираясь опыта, продвигается от первого (директивного) к четвертому стилю (делегирование). Но нет хороших или плохих стилей – есть стили, которые помогают решать поставленные задачи, и стили, которые этому не способствуют.

Руководителю проекта также важно предупреждать и разрешать конфликты. Споры между людьми, занимающимися общим делом, неизбежны: у людей отличаются взгляды и мнения, представления о стандартах качества труда. Иногда кто-то из членов команды не ладит с остальными. Если члены команды не могут найти общий язык, приемлемое для всех решение приходится искать руководителю.

### ***СОТРУДНИЧЕСТВО И КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ***

Слово коммуникация произошло от латинского слова *communicatio* — сообщение, передача. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. Коммуникация в команде является основным инструментом для достижения целей проекта и решения проблем. Организация, уровень и культура коммуникаций играют важную роль в работе команды проекта и существенным образом сказываются на ее результативности. Целенаправленные

совместные действия в команде группе невозможны без эффективной коммуникации.

Коммуникация в команде выполняет *функцию обмена информацией* между ее членами, а также и *комплекс функций, направленных на поддержание отношений*, на поддержание самой группы, на формирование командного духа. Ни одна из этих функций не является приоритетной или более важной, так как все они необходимы для эффективного взаимодействия членов команды. Поэтому коммуникация является как средством, инструментом, так и самостоятельной целью, «работая» на развитие отношений в команде.

Коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение. Описывая природу человеческих коммуникаций, ученые выделяют в коммуникационном процессе несколько основных элементов:

**Отправитель (источник)** – лицо, передающее информацию

**Сообщение** – информация, закодированная с помощью символов

**Канал** – средство передачи информации, через который происходит декодирование сообщения

**Получатель (реципиент)** – лицо, которому предназначается информация и которое ее воспринимает

**Обратная связь (Feedback)** – ответная реакция на полученную информацию

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на *прямые или целевые* (цель сообщения заложена в его тексте), *косвенные* (информация заложена скорее «между строк») и *смешанные*.

Средства коммуникации можно разделить на *вербальные* (речь, значение и смысл слов) и *невербальные* (мимика, жестикуляция, визуальный контакт, проксемика).

В проектной деятельности (впрочем, и не только в ней) важно, чтобы коммуникация была *ясной*. Чем лучше, яснее происходит коммуникация, тем более гладко будет происходить реализация проекта. Задача руководителя проекта - обеспечить, чтобы информация была доступной для тех, кому это необходимо. Руководитель также может улучшить коммуникацию в команде, если она будет

*двусторонней*, будет включать в себя обязательную, но искреннюю и честную обратную связь.

Важнейшим средством эффективной двусторонней коммуникации в команде является *активное слушание*. Оно предполагает искренний интерес к тому, что говорит другой человек и к нему самому, способность настроиться на говорящего, внимательное слушание без прерывания и оценок.

Контрольные вопросы:

1. Что такое команда проекта?
2. Перечислите подходы к формированию команды проекта.
3. В чем основное различие между традиционным пониманием команды и современным представлением?
4. Перечислите основные командные роли, их сильные и слабые стороны.
5. Перечислите основные факторы, определяющие эффективность команды.
6. Какие задачи выполняет руководитель на разных стадиях формирования команды?
7. Какие функции выполняет коммуникация в команде?

Задания для самостоятельной работы:

1. Составьте список задач, которые в соответствии с планом решает команда вашего проекта. Затем сформируйте состав вашей команды.
2. Цель этого упражнения заключается в том, чтобы определить, какие роли могут быть в команде вашего проекта. Посмотрите на роли, приведенные ниже, и разделите их между отдельными членами вашей команды:

Исполнитель (реализатор).....  
Координатор.....  
Мотиватор.....  
Генератор идей.....  
Снабженец.....  
Аналитик.....  
Вдохновитель.....



Контролер.....

Кто какую роль исполняет?

Есть ли среди них роли, которые исполняют несколько человек?

Какие роли не выполняет никто?

Приведите пример из своей практики, когда проявилось наличие или отсутствие определенных ролей в команде.

3. Распределите обязанности в команде и закрепите за каждым ее членом конкретные задачи.

4. Перечислите стадии создания команды и задачи, которые на каждой из них выполняет руководитель.

Ответ.

Стадия	Задачи
1. Подготовка	Определить цели команды Решить, какую работу необходимо выполнить Определить структуру управления
2. Создание рабочих условий	Обеспечить необходимыми материалами и оборудованием Убедиться, что команда укомплектована сотрудниками, необходимыми для выполнения работы по проекту
3. Формирование команды и построение отношений	Установить границы – кто является членом команды, а кто не является Согласовать процесс выполнения заданий Разработать совместными усилиями принципы взаимоотношений и поведения в команде, и принять их сообща
4. Сопровождение в работе	Своевременно замечать возникшие проблемы и принимать решение по их устранению Обеспечивать команду необходимыми ресурсами

	Обсуждать вместе промежуточные результаты проекта и делать выводы
--	---

5. Определите стиль руководства вашей командой. На чем основан ваш выбор?

6. Закончите предложения – вопросы, которые помогут вам получать обратную связь от членов вашей команды:

Как, на ваш взгляд, мы можем улучшить...?

Что бы вы изменили в нашей деятельности после ее окончания, если бы...?

Как реагируют клиенты на нашу работу – как вам кажется, они ...?

Варианты ответов.

Вопросы для поддержки двусторонней коммуникации:

«Как, на ваш взгляд, мы можем улучшить работу в этом проекте?»

«Что бы вы изменили в нашей деятельности после ее окончания, если бы вам пришлось выполнить ее снова?»

«Как реагируют клиенты на нашу работу – как вам кажется, они довольны результатом?»

## ГЛАВА 6. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

### ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Завершая проект необходимо подвести его итоги, это важно не только для того, чтобы качественно отчитаться перед донором и всеми проверяющими органами, но и для того, чтобы самим еще раз оглянуться назад и посмотреть, какого результата для целевой группы и вашей организации удалось добиться.

Завершая проект, мы делаем следующие вещи – оцениваем его результаты (с привлечением внешних оценщиков или силами проектной команды), пишем отчеты, архивируем проектную документацию и распространяем широко основные результаты проекта, благодарим партнеров, волонтеров, доноров и проектную команду. Подробнее обо всем этом вы сможете прочитать в этом разделе.

Для начала дадим определения.

Оценка – действие, направленное на формирование мнения, суждения о качестве, достоинстве, значении и т.п. чего-либо (словарь русского языка).

Оценка проектов – периодическое оценивание функционирования, эффективности и воздействия проекта в контексте его запланированных целей. Как правило, это *сравнение желаемого с действительным*, поэтому при оценке необходимо иметь информацию о первоначальных планах. По итогам оценки выносится *суждение* об эффективности проекта, и формулируются *рекомендации* на будущее.

Мониторинг – регулярный сбор основных данных по текущим результатам деятельности проекта, затратам и т.д. Мониторинг производится в течение всего периода осуществления проекта и оценивает соответствие хода проекта календарному плану и экономичность использования ресурсов. Мониторинг необходим для своевременного реагирования на возникающие отклонения от плана.

Рассмотрим, какие существуют виды оценки. Для начала посмотрим по времени, когда оценка может происходить, на каком этапе проекта (рис. 7):

Предварительная, или Экспертиза проекта – оценка, проводимая на этапе планирования проекта. При этом оценивается еще не реализованный проект, проект как предложение вашей будущей работы.

Промежуточная, или Формирующая – оценка, проводимая во время работы проекта для того, чтобы помочь проекту более успешно достигнуть намеченных

целей и привести к планируемым результатам. Может быть запланированной или диагностической.

Завершающая, или Обобщающая – оценка, проводимая по окончании проекта. Обобщает достижения проекта и представляет выводы для будущих проектов и программ.

Фактическая, или Оценка воздействия – оценка, проводимая через какое-то время после того, как проект полностью завершен и можно проанализировать его воздействие. В ходе этой оценки анализируются все изменения, вызванные проектом и то, насколько они стабильны, то есть, сохраняются ли изменения без дальнейшего воздействия со стороны проекта.

Рис.7 Виды оценки и проект



Теперь рассмотрим виды оценки с точки зрения того, кто ее может осуществлять:

Оценка внутренняя, или Самооценка – осуществляется теми же самыми людьми, которые работают в организации.

Внешняя, или Независимая оценка – проводится приглашенным специалистом. При этом важно, чтобы он не только не работал в вашей организации, но и не был связан с ней отношениями, которые можно расценить как конфликт интересов.

В оценке могут принимать участие следующие игроки:

заказчик;

исполнитель (-и);

участники.

Процесс оценки состоит из нескольких шагов:

планирование оценки;

определение методов и инструментов оценки;

сбор данных;  
обработка данных;  
анализ и интерпретация данных;  
подготовка отчета и сообщение о результатах;  
использование результатов.

Для проведения оценки существуют различные методы и инструменты. Их мы рассмотрим ниже.

## ***МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ***

### Качественные методы

Качественные методы оценки позволяют определить, насколько приемлемо/качественно была выполнена работа. Они позволяют измерять процессы, способствуют более глубокому анализу. В них заложена очень высокая степень гибкости (поэтому при использовании качественных методов возрастает роль того, кто собирает данные) и они требуют более высокой степени вовлеченности участников исследования.

### Количественные методы

Количественные методы оценки отвечают на вопрос «Сколько?». Они собирают твердые данные и требуют меньше времени, чем подход с вовлечением участников. Для сбора количественной информации не нужны высококвалифицированные кадры.

### Методы сбора данных

В общем виде все методы сбора данных можно разделить на 4 категории:

Наблюдение (смотреть, слушать, считать)

Опрос (задавать вопросы)

Измерение (делать замеры, снимать показания)

Анализ документов (читать, изучать)

После того, как оценка проекта произведена, важно проанализировать и интерпретировать полученные данные, которые потом представить в отчете. Отчет может состоять из следующих частей:

Титульный лист.

Содержание отчета.

Введение.

Задание на проведение оценки.

Краткий обзор содержания отчета.

Основная часть.

Выводы, рекомендации.

Приложения.

Во введении приводится краткая информация об оцениваемой организации, программе или проекте, а также о заказчике оценки.

Краткий обзор представляет собой сжатое изложение всего отчета.

В основную часть отчета могут быть включены разные разделы. Это зависит от договоренности с заказчиком. Чаще всего – это аргументированные ответы на поставленные в задании вопросы.

В приложении приводятся списки людей, с которыми были проведены встречи и интервью, список изученных документов, описание использованных при проведении оценки методик.

## ***ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ***

Любой отчет состоит из двух основных частей: содержательной и финансовой. Рассмотрим каждую из этих частей подробнее.

Содержательная часть отчета по проекту

Содержательный отчет должен включать полное описание деятельности по Проекту за отчетный период, включая формальный анализ того, насколько результаты соответствуют заявленным в Проекте целям. Содержательный отчет представляет собой официальный документ, который может быть использован Получателем или донором (с разрешения Получателя) для публикаций или академических целей.

Содержательный отчет может иметь следующую структуру:

**1.** Описание осуществленной деятельности за отчетный период

Что фактически произошло (сделано) за отчетный период? Пожалуйста, приведите исходные планы, описанные в Вашем Проекте, и сравните их с деятельностью, которая имела место в ходе работ по Проекту. Отличалась ли

реализация Проекта от плана? Каким образом? Каковы были причины для изменений?

**2. Соблюдение сроков**

Насколько были соблюдены сроки проведения мероприятий по Проекту? Есть ли отклонения от запланированных сроков? Если есть, то поясните, в чем причина.

**3. Обучение (повышение квалификации, обмен опытом)**

Была ли в ходе проекта предоставлена возможность для обучения участников Проекта, а также их развития? Каким образом? Пожалуйста, предоставьте краткое описание того опыта, который извлекли участники в течение обучающих поездок, стажировок, семинаров и т.д.

**4. Наиболее удачные моменты Проекта (за отчетный период)**

Укажите, что, с Вашей точки зрения, явилось наиболее удачным при реализации Проекта за отчетный период.

**5. Что не удалось сделать**

Укажите, что, с Вашей точки зрения, не удалось осуществить так, как Вам бы этого хотелось, как было запланировано. В чем причины этого?

**6. Результаты**

Сравните фактические результаты Проекта, полученные за отчетный период, с запланированными. Фактические результаты могут быть весьма разными или неожиданными - возможно, появились непредвиденные обстоятельства или события, которые имели положительное или отрицательное воздействие на ход работы.

**7. Достижение цели**

Оцените, насколько полученные в ходе реализации Проекта результаты способствовали достижению цели Проекта и решению проблемы, описанных в соответствующих разделах

**8. Показатели для оценки результативности Проекта**

Приведите качественные и количественные показатели результативности Вашего Проекта, согласно выбранными Вами показателям в соответствующем разделе Описания Проекта

**9. Проблемы**

Опишите, с какими проблемами организационного, методического, финансового и т.п. плана Вам пришлось столкнуться при реализации Проекта. Какие пути преодоления этих трудностей, проблем Вы видите?

## **10. Приложения**

К отчету Вам необходимо предоставить копии всех печатных, аудио и видео материалов, произведённых в ходе проекта, а также любых материалов от клиентов, прессы или другой аудитории, в том числе и фотографии с подписями к ним.

Содержательный отчет обычно представляется в распечатанном виде (на бумажном носителе) и в электронном виде (на дискете или по электронной почте).

### Финансовая часть отчета по проекту

Получатель средств целевого поступления несет ответственность за предоставление полного описания расходов, которые были осуществлены из средств целевого поступления за отчетный период.

Структура финансового отчета может быть следующего вида:

1. Раздел I. «Расходование средств по Проекту»
2. Раздел II. «Опись расходов по Проекту»
3. Раздел III. «Копии первичных финансовых документов»

В этом разделе должны быть приведены копии первичных финансовых документов, подтверждающие расходы, например, банковских выписок, платежных поручений, счетов, накладных, расходных и приходных кассовых ордеров, чеков. Все расходы, совершаемые в рамках Проекта за наличный расчет, должны быть проведены через кассу организации и оформлены в виде авансовых отчетов. Все первичные финансовые документы должны быть пронумерованы в соответствии порядковыми номерами документов, показанными в Разделе III «Опись расходов по Проекту».

В случае если Ваша организация переводит деньги другой организации для выполнения услуг, предоставления материалов или финансирования ее деятельности по договору целевого поступления, которые требуются по проекту, Ваша организация несет полную ответственность за детальный отчет по расходам, понесенным этой второй организацией. Необходимо предоставить копии договора и счета, счет-фактуры и акта приемки-сдачи выполненных работ.



Отчетность может быть:

Донору

Официальным органам

Внутренней (для себя)

**ДОНОРУ**

Отчетность донорам предоставляется исходя из требований грантодателя/благотворителя, которые указываются в договоре, заключенным между НКО и донором.

**ОФИЦИАЛЬНАЯ**

Официальная отчетность по проекту входит в общую отчетность организации, которая предоставляется в соответствии с законами РФ.

**ВНУТРЕННЯЯ (ДЛЯ СЕБЯ)**

Она делается совместно всеми членами команды. В отчете оценивается, насколько удалось достичь поставленных целей проекта, что удалось, что не получилось и какие уроки можно извлечь из проекта.

Во время внутренней отчетности также важно подумать и спланировать, каким образом будут утилизироваться результаты проекта как для организации, так и для тех целевых групп, которые принимали участие в проекте. Важно понять, какие действия после проекта будут предприняты.

Во внутреннем отчете важно отразить, чему научилась команда проекта в результате его реализации. Какие дальнейшие профессиональные перспективы ждут участников проектной команды.

Лучше всего отчет сделать письменно, но предварительно провести очную встречу с командой, где глядя друг другу в глаза все обсудить. Файл с этим отчетом необходимо сохранить в папке, в которой находится вся информация о проекте, чтобы с ним могла ознакомиться та часть организации, которая не принимала участие в реализации данного проекта.

Также важно, чтобы уже в более сжатом виде с внутренним отчетом познакомились все члены организации и поняли, какой результат принес этот проект для организации и для общества.

### 6.3 Представление и распространение результатов проекта

Очень важным моментом, про который чаще всего забывает организация, устав после многочисленных отчетов, это – представление и распространение результатов проекта. На самом деле этот этап – мостик в будущие отношения с партнерами, донором, целевыми группами, которые могут из первых рук узнать про то, как эффективно вы реализовали проект. Ведь если про это не расскажете вы, могут рассказать другие, что-то не так истолковав, переврав и т.п. Или вообще никто не узнает о том, что вы сделали. Поэтому именно на этом этапе у вас есть уникальная возможность, которой просто необходимо воспользоваться – взять все в свои руки и рассказать о том, что вы сделали тому, кому считаете нужным и так, как это стоило бы сделать! Не упустите эту возможность!

Результаты проекта необходимо в первую очередь представить вашему донору.

Предоставление результатов проекта для донора обычно происходит в письменном и/или электронном виде по тем требованиям и формам, которые донор изначально предъявил, которые были закреплены в договоре.

Но не менее важно, чтобы про то, как вы реализовали проект, узнали и заинтересованные стороны.

Прежде всего, здесь будет важно проанализировать: с какой целью, насколько подробно, в какой форме, каким языком, для кого, в какие сроки должны быть представлены результаты проекта.

Если это ваши клиенты, то для них привычнее будет получить отчет о результатах по тем каналам коммуникации, которые Вы с ними построили: рассылка, сайт, день открытых дверей с презентацией годового отчета и т.п.

Если это бизнес-компании, то им будет привычнее получить отчет по электронной почте, коротко, сжато, по сути с указанием вклада данной компании/человека в результаты всего проекта. Также будет хорошо, если получится сопроводить электронный отчет личной встречей, на которой можно более подробно представить результаты, например в формате Power Point презентации с яркими фотографиями, цифрами, цитатами благополучателей и участников проекта – это будет дополнительным плюсом для вас и послужит хорошим мостиком к дальнейшему сотрудничеству.

Если это органы государственной власти, госуучреждения, то им нужен очень формальный структурированный отчет с цифрами и количеством людей, получивших блага в результате реализации проекта. Обычно они предпочитают получать отчеты на фирменном бланке организации и /или с подписью первых лиц, лучше в бумажном виде.

Если это население, то здесь очень важно не использовать специфические НКОшные термины, а говорить простым и понятным языком, размещать отчеты в местах совершения пожертвований, через СМИ, на сайте, направлять индивидуально по электронным адресам, если их вам оставили желающие получить отчет люди.

Если это СМИ, то это та категория, которая может захотеть увидеть все своими глазами, поэтому для них можно организовать специальный пресс-тур, послать им видео и фото, предоставить цитаты целевой группы, получившей блага в результате проекта. Также важно иметь пост-релиз о об итогах и результатах проекта, которые они могут скачать с вашего сайта или получить по рассылке, и при необходимости уже задать по нему вам вопросы.

Вот то, что необходимо сделать на этапе завершения проекта. Не забыть сделать оценку проекта, предоставить по нему отчет и обязательно представить и распространить результаты. Только после всех этих несложных, но очень важных шагов, вы сможете поставить жирную точку в работе над этим проектом (а может и восклицательный знак), чтобы уже в скором времени приступить к реализации нового. Следуйте нашим рекомендациям, дополняйте их своими находками и тогда вы сможете смело назвать себя профессионалами проектного менеджмента! Удачи!

Контрольные вопросы:

Что такое мониторинг проекта?

Что такое оценка проекта?

Какие существуют виды оценки проекта?

Какие есть методы сбора данных для оценки проекта?

Какие основные компоненты содержательного отчета, перечислите?

Что должно содержаться в финансовом отчете по проекту?

Зачем необходимо делать внутренний отчет по проекту?

Какие есть способы распространения результатов проекта для всех целевых групп, перечислите все возможные?

Задания для самостоятельной работы:

Сделайте подробный план оценки вашего проекта и предоставления результатов по нему.

Соберитесь своей проектной командой, не забудьте привлечь финансово-юридическую службу и придумайте структуру содержательного и финансового отчета (внешнего и внутреннего) по всем проектам, которые будет делать ваша организация. Создать единый шаблон и его утвердить.

Какой вид отчета и кому представлен ниже?

Ответ: Промежуточный содержательный отчет по проекту "Корпоративные ресурсы библиотек для модернизации информационного обслуживания высшего образования на Русском Севере" (грант HNA 105)

Работа по реализации проекта началась в апреле 2002 года. Была сформирована рабочая группа, проведено организационное совещание, утвержден план деятельности.

После получения финансирования было приобретено необходимое компьютерное оборудование и организованы автоматизированные рабочие места для участников проекта: каталогизаторов и администратора баз данных.

Следующим этапом стало размещение электронных ресурсов, созданных библиотекой, на вновь созданном и зарегистрированном веб-сервере по адресу: <http://www.aonb.ru>. При помощи программного комплекса WebIRBIS обеспечен доступ к электронному каталогу библиотеки (каталогу печатных изданий и каталогу аудиовизуальных материалов) и корпоративной базе данных краеведческой информации "Край". Начата работа по созданию проблемно-ориентированной базы данных "Ученые Севера - экологической науке" и "Путеводителя по фондам научных библиотек".

Для изучения опыта работы корпоративных библиотечных систем, корпоративной каталогизации, взаимодействия партнеров в корпоративных проектах осуществлена командировка в Национальную библиотеку Республики Карелия группы участников проекта в составе зав.службой автоматизации

библиотеки Гильдебрант Г.В., зав.отделом обработки Зотовой М.Ф., зав.сектором краеведческой информации Смирновой М.А. В октябре 2002 года два сотрудника библиотеки прошли обучение в тренинг-центре корпоративной сети московских библиотек на базе ГПНТБ России по специализациям "Создание и администрирование Интернет/Интранет серверов узлов корпоративной библиотечно-информационной системы" и "Создание и использование информационных ресурсов общего пользования корпоративных сетей". Оплата командировочных расходов была произведена из средств гранта (по согласованию с руководителем программы "Автоматизация библиотек") и собственных средств библиотеки.

Начато изучение программного комплекса "Модульный сервер Z-ИРБИС" в демонстрационном режиме и создание шлюзов Z 39.50 для доступа к информационным ресурсам консорциумов российских библиотек.

29-30 октября 2002г прошел обучающий семинар для библиотечных работников Архангельской области по теме "Создание электронных информационных ресурсов и участие в формировании корпоративных баз данных". Участниками семинара стали 35 представителей научных и публичных библиотек, библиотек учебных заведений г.Архангельска и Архангельской области.

## ГЛОССАРИЙ

Проект – это комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение поставленных целей, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

Заинтересованная сторона (стейкхолдер) это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на проект или, напротив, проект может повлиять на них.

Дерево проблем – представление негативной ситуации в виде диаграммы, показывающей причинно-следственные связи.

Дерево целей – представление будущей ситуации, когда проблемы будут решены, в виде диаграммы, показывающей связи вида «средство-цель».

Проектная структура – это набор категорий, разделов документа, представляющего описание проекта. В базовую проектную структуру обычно включается описание существующей проблемы (и потребностей целевых групп), цель проекта, задачи и конкретные результаты, мероприятия (методы реализации проекта) и необходимые для этого ресурсы.

Бюджет проекта – это документ, включающий описание финансовых ресурсов, необходимых для реализации данного проекта.

Грантовая заявка – это проектное предложение организации, оформленное в соответствии с требованиями конкретного донора/грантового конкурса.

Команда (Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 ст. (стр. 196-197) – понятие, которое в теории и практике социального менеджмента употребляется:

для характеристики трудового коллектива с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации;

для обозначения коллектива единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации (структурном подразделении).

Команда представляет собой группу лиц, связанных системой отношений, обладающих некоторыми общими ценностями и отделенных от других социальных общностей определенными принципами обособления. Команде присуща внутренняя организация, т.е. регламенты, нормы, формы контроля. Неформальная внутренняя

организация команды может быть необычайно эффективной в руководстве поведением своих членов и может придавать команде большую устойчивость.

Коммуникация (Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 ст. (стр. 199) - общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности. В практике управленческой деятельности большое значение придается понятию «коммуникабельность», т.е. способность человека к совместной работе, общению.

Деятельность руководителя связана с выполнением следующих процедур и операций:

- получение, проверка и обработка информации;
- разработка и реализация решений;
- контроль и корректировка их выполнения;
- систематизация и хранение данных по выполненным решениям.

Основным способом реализации этой деятельности являются коммуникации. Коммуникации рассматриваются как процесс и как явление. Как процесс коммуникации отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми, как явление – представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационным формам.

Оценка программ/проектов (англ. program/policy evaluation) - аналитический инструмент или процедура, предназначенная для измерения прямых эффектов, результативности и долгосрочных последствий реализации государственных программ, отраслевых политик, ассессмента воздействия , а также программ развития, проектов некоммерческого сектора, корпоративных программ.

Мониторинг — систематический сбор и обработка информации, которая может быть использована для улучшения процесса принятия решения, а также, косвенно, для информирования общественности или прямо как инструмент обратной связи в целях осуществления проектов, оценки программ или выработки политики. Он несёт одну или более из трёх организационных функций:

выявляет состояние критических или находящихся в состоянии изменения явлений окружающей среды, в отношении которых будет выработан курс действий на будущее;

устанавливает отношения со своим окружением, обеспечивая обратную связь, в отношении предыдущих удач и неудач определенной политики или программ; устанавливает соответствия правилам и контрактным обязательствам.



# СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

## СПИСОК ПЕЧАТНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Boulmetis, Джон и Dutwin, Филлис. Азбука оценки. - 2005

Marion E. Haynes. Project Management. – USA: Crisp Publications, Inc., 1989

Агаханянц П.Ф., Сергиенко О.И. Разработка проектов и управление проектным циклом на основе логической матрицы. Пособие. – СПб.: Издательство. МЕНДЕЛЕЕВ. 2002. – 124 с.

Анализ потребностей и разработка проектного предложения. Приложение к пособию по УПЦ – Европейская Комиссия, М., 2005

Белбин Р.М.. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. 315 с.

Гильдингерш М.Г., Клецина А.А., Чижевская Э.В. – Основы менеджмента в НКО. Учебное пособие. – СПб.: ИСОП, 2003

Друкер П. Эффективный руководитель. – Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 224 с.

Ершов В.Ф. Бизнес-проектирование. Руководство по применению. – СПб.: Питер, 2005. – 288 с.

К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон Управление проектами. Практическое руководство. – М., Дело и сервис, 2002, 528с.

Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов / Под ред. Даушева Д.А., Симонова Е.А. – М.: ПО «Радуга», 1994

Клёцина А.А., Чижевская Э.В. – Фандрайзинг для НКО: шаг за шагом. Учебное пособие – СПб.: ООО «Центр РНО», 2004.

Кузьмин А.И. Оценка проектов и программ. М., ПРЕСТО-РК, 2005 г.

Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. — Омега-Л «Москва», 2008. — С. 252

Матвеева Л.Г. и др. Управление проектами. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 422с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М: Дело. 2005г.

Михайлова М.Е. Социальный проект и проектный подход / Новости фандрайзинга: учебное пособие для фандрайзеров и тренеров. Фонд социального развития и охраны здоровья "Фокус-Медиа". Москва, 2005 г.

Морс К., Страйк Р., Пузанов А.С. Эффективные решения в экономике переходного периода: Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики. М.: Айрис-пресс, 2007. Часть 3. Мониторинг и оценка программ. С. 190-351.

Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 180 с.

Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами. Учебное пособие. – М.: ИНФРВ-М, 2010. – 208 с.

Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. Управление программами и проектами. – М.: Инфра-М, 1999.

Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608с.

Стэнли Э. Портни Управление проектами для "чайников" /Project Management For Dummies. — М.: «Диалектика», 2006. — 368с.

Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. Учебное пособие. 3-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2011. – 400с.

Шабанова Л.Н. Путь к социальному проекту. Практические советы начинающим. – Пермь, 2004. – 64 с.

### ***ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ОНЛАЙН***

Введение в проектирование:

В.Б. Агранович, А. П. Моисеева Проектный менеджмент в социальной сфере. – Томск, 2008 <http://www.twirpx.com/file/504336/>

Стр. 3-12 – Роль проектной деятельности в социальной сфере (case-studies – в России и за рубежом)

Стр. 12-35 – Введение в управление проектами.

Инициация проекта:

Управление проектом и привлечение финансовых ресурсов. Пособие по вопросам управления для национальных наблюдательных центров TACIS – ITAD, 2008

[http://www.google.ru/url?sa=t&source=web&cd=2&ved=0CEQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.old.seua.am%2Feng%2Fnew\\_edu\\_technol%2FTempus.pdf&rct=j&q=%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2&ei=wLN2Tpj1FYnz-ga46Km2DA&usg=AFQjCNFk\\_UV15NCRwt9bNi74lG02-BzB7A&cad=rjt](http://www.google.ru/url?sa=t&source=web&cd=2&ved=0CEQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.old.seua.am%2Feng%2Fnew_edu_technol%2FTempus.pdf&rct=j&q=%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2&ei=wLN2Tpj1FYnz-ga46Km2DA&usg=AFQjCNFk_UV15NCRwt9bNi74lG02-BzB7A&cad=rjt)

Глава 2.2 Логико-системный подход – поэтапное руководство по целевой разработке проектов (примеры «дерева целей» и «дерева проблем» на материале образовательных проектов)

Планирование проекта:

М.Блинников, Д.Даушев, Е.Симонов "Как просить деньги?" 2004

<http://www.daushev.ru/library/2011-06-30-16-58-00/22-kpd.html>

Раздел 2 - составление проекта (составление логической таблицы проекта и пример заполнения логической таблицы проекта)

Реализация проекта:

Черкашина М.М. Перспективы применения технологии управления проектами в некоммерческих организациях Российской Федерации

<http://lib.socio.msu.ru/l/library?e=d-000-00---0lomon--00-0-0-0prompt-10---4-----0-11--1-ru-50---20-about---00031-001-1-0windowsZz-1251-00&a=d&c=lomon&cl=CL1&d=HASH011ab150a73e73ae9b004d21.2>

Риски управления проектом – классификация и необходимые действия по профилактике

<http://business.damotvet.ru/strategic-planning/567216.htm> -

Команда проекта:

Григорьева Н.Н. Управление работой проектных команд. Учебный курс.  
Московский институт экономики, менеджмента и права (МИЭМП)

**[http://www.e-college.ru/xbooks/xbook175/book/index/index.html?go=part-011\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook175/book/index/index.html?go=part-011*page.htm)** – глава «Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами»

Хрестоматия для некоммерческих организаций. Д. Ондрушек и колл. – Пер. со словацкого. - Братислава, 2003. – 312 с. **<http://www.pdcs.sk/citanky-ucebnice>**

Стр.265-281 – Лидерство и демократическое принятие решений в некоммерческих организациях (команда и распределение ролей, лидеры и менеджеры, стратегия руководства, принятие решений)

Завершение проекта:

М.Н. Дмитриева, Л.И. Кантор, Е.В. Мачнев, Д.В. Шубина – Отчетность по проекту. Как подготовить финансовый и содержательный отчет по проекту. – СПб, 2008

**[http://www.crno.ru/upload/iblock/ca4/brosura\\_otchet.pdf](http://www.crno.ru/upload/iblock/ca4/brosura_otchet.pdf)** - пособие Центра РНО по написанию финансового и содержательного отчета по проекту  
стр. 5-8 – содержательный отчет по проекту, анализ и истории успеха  
стр. 14-16 - десять правил информирования доноров о проекте

**[http://ngogarant.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=82](http://ngogarant.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=82)** – пример требований к финансовому отчету по проектам в рамках конкурсов Региональной благотворительной общественной организации «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»

**<http://www.hcfoundation.ru/report/>** - пример требований, предъявляемых к отчету Фондом «Научный потенциал» (Human Capital Foundation)

## ***СПИСКИ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ НКО***

Центр развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург)

**Сайт ресурсного центра для некоммерческих организаций (НКО) Северо-Западного региона. На сайте - информация о Центре, его программах и услугах, социальные новости Санкт-Петербурга и Северо-Запада России**

**URL:** [[www.crno.ru](http://www.crno.ru)]

Институт проблем гражданского общества Сайт Института проблем гражданского общества - независимой некоммерческой организации, целью которой является содействие развитию некоммерческого сектора России

**URL:** [<http://www.inpgo.ru>]

Ярославская региональная общественная организация «Центр социального партнерства»

**Экспертиза социальных проектов и нормативных актов, оказание методической и технической поддержки НКО. Общая информация о Центре, описание проектов. Методики и материалы исследований гражданского общества в регионе. Атлас успешных НКО региона.**URL: [<http://csp-yar.ru/>]

Федеральный правовой портал для некоммерческих организаций

**Статьи, издания по теме, официальные документы, тексты законопроектов, регулирующие деятельность НКО в России. Общая информация о ресурсном правозащитном центре. Обзоры правоприменительной практики в сфере законодательства для НКО, консультации.**

**URL:** [<http://www.hrrcenter.ru/>]

Кировский центр поддержки НКО

**Информационная и консультационная поддержка некоммерческих организаций Кировской области. Общая информация о центре. Каталог аналитических и публицистических материалов по различным аспектам деятельности НКО, форум.**

**URL:** [<http://ngo.kirovnet.ru/>]

Ресурсный информационно-аналитический центр - Калининградский Фонд  
**Сайт организации, поддерживающей инициативы, способствующие построению гражданского общества в Российском эксклаве на Балтике,**

**оказывающей информационную, организационную и практическую поддержку  
НКО Калининградской области**

URL: [<http://riac.org.ru/>]

**ДАНКО**

Поддержка гражданских инициатив и формирование в городе Владимире и области благоприятных условий по становлению и развитию некоммерческого сектора для эффективного решения социально-значимых проблем региона, разработка и реализация благотворительных программ с целью поддержки социально уязвимых категорий населения

URL: [<http://danko.ngo.ru/>]

**Южный региональный ресурсный центр**

Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр» (ЮРРЦ)

**Миссия центра:** способствовать становлению гражданского общества посредством развития, укрепления и поддержки его институтов на юге России и в регионах Северного Кавказа.

Приоритеты деятельности организации:

- Поддержка и развитие некоммерческого сектора
- Развитие благотворительности
- Профилактика конфликтов и развитие толерантности
- Тренинг и консалтинг (управленческий, процессный)
- Исследования и аналитика
- Развитие местных сообществ
- Развитие взаимодействия гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления
- Развитие общественного участия и общественного контроля
- Сотрудничество с международными организациями по развитию гражданского общества.

Деятельность и развитие ЮРРЦ осуществляется в качестве:

- экспертного центра
- консалтингово-образовательного центра

- грантодающей организации.

<http://www.srrccs.ru>

Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций

**Подборка информационно-аналитических ресурсов по теме. Новости Клуба, информация о деятельности, членстве. Практические рекомендации.**

URL: [<http://bclub-ngo.ru/>]

Сибирский Центр Поддержки общественных Инициатив

**Сайт Межрегионального общественного фонда "Сибирский Центр Поддержки общественных Инициатив" (СЦПОИ) содержит информацию о проектах Фонда, новости общественной жизни Сибири, данные о ресурсных центрах России и многое другое**

URL: [<http://www.cip.nsk.su/>]

Региональная благотворительная общественная организация «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант» <http://center.ngogarant.ru>

**Миссия:** содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив.

Приоритетными направлениями деятельности Центра «Гарант» на среднесрочную перспективу являются:

Осуществление работы Ресурсного и тренингового центра для некоммерческих (социальных) организаций и служб.

Развитие механизмов привлечения местных ресурсов для эффективного развития социальной сферы территории.

Содействие формированию инфраструктуры третьего сектора Архангельской области.

Содействие проведению реформирования управления на государственном и муниципальном уровне в части повышения роли участия населения в данных процессах.

URL: <http://center.ngogarant.ru>