

И.А. Прихожан

# УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

Практикум  
для некоммерческих  
организаций

**ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА  
ЦЕНТР ГРАЖДАНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**И.А. Прихожан**

**УПРАВЛЕНИЕ  
СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ**

**Практикум для некоммерческих организаций**



**ББК 65.291.66-21**

**П77**

**Рецензенты:**

**Бородин О.И.**, кандидат социологических наук

**Казаченок С.Ю.**, кандидат юридических наук

Над практикумом работали: Беляева О.В., Васильева Е.Г.,  
Прихожан И.А. (руководитель), Работилов М.А., Сырыщева Н.Ю.

**Прихожан, И.А.**

**П77 Управление социальным проектом** [Текст]: практикум для некоммерческих организаций / Волгогр. ин-т гражданского общества, Центр гражданского образования. - Волгоград : Принт, 2009. - 232 с. : ил.

**ISBN 978-5-94424-127-6**

Данное издание представляет собой практическое пособие по управлению социальным проектом для некоммерческих организаций. В работе рассматриваются вопросы социального проектирования в системе взаимодействия органов государственной/муниципальной власти и гражданских объединений, технология и техника социального проектирования, вопросы управления социальным проектом, особенности бухгалтерского учета в некоммерческом секторе. Практикум включает в себя контрольные вопросы, задания, презентации отдельных тем, словарь, список литературы.

Практикум адресован руководителям и активистам общественных объединений, заинтересованным сотрудникам государственных и муниципальных органов власти.

**ББК 65.291.66-21**

**ISBN 978-5-94424-127-6**

© Прихожан И.А., 2009

© Оформление ООО Принт, 2009

## Предисловие

Использование социального проектирования в деятельности гражданских объединений все более востребовано в связи с насущной необходимостью модернизации экономической и социальной жизни страны, внедрением инновационных технологий управления общественными процессами. Значимость социального проектирования определяется возрастанием роли институтов гражданского общества, общественной экспертизы и необходимостью формирования структур межсекторного взаимодействия.

Применение проектных технологий имеет свою историю – от египетских пирамид до международной космической станции, от греческих гимнасий и римских форумов до волонтерских программ ООН, параолимпийского движения и... Мышление проектами, сознательное и повседневное применение проектного подхода в технике, бизнесе, социальной сфере – явление последней трети XX века. Сегодня эта практика утвердилась на уровне собственников и распорядителей огромных по масштабу ресурсов - государства, международных организаций, крупного капитала и т.д. Но все же массовое применение социального проектирования происходит на уровне владельцев небольших ресурсов. Это обстоятельство следует особо отметить. Оно позволяет каждому человеку, небольшой организации относиться к социальному проектированию как к делу, в котором можно проявить себя.

К использованию проектно-программных подходов в деятельности буквально взывает формирующаяся система местного самоуправления. Именно на проектную деятельность как основу формирования местных бюджетов и организацию местных сообществ ориентирует ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и последующих нормативных правовых документов.

Проектно-программные формы организации деятельности играют исключительную роль в нынешней ситуации с ее дефицитом современных

управленческих подходов и технологий. Этот способ осмысления и организации практических сторон общественной жизни, всё активнее проникает сегодня в различные сферы деятельности, утверждаясь как основная часть менеджмента некоммерческих организаций.

Данное издание подготовлено для руководителей и активистов гражданских организаций в качестве практического пособия по разработке и управлению социальным проектом. Практикум включает в себя рассмотрение вопросов социального проектирования в системе взаимодействия органов государственной/муниципальной власти и гражданских объединений, технологии и техники социального проектирования, вопросов управления социальным проектом, особенностей бухгалтерского учета в некоммерческом секторе.

Авторский коллектив рассматривает данное издание как эксперимент, целью которого является апробация новых форм и методик повышения квалификации кадров некоммерческих организаций. Каждый раздел практикума имеет свой формат, ориентированный на максимальное «сжатие» информации в целях её интерактивного использования.

Авторы планируют продолжить работу в данном направлении и приглашают активистов НКО к сотрудничеству. Любые критические замечания, пожелания, дополнения будут с благодарностью рассмотрены и учтены.

**Управление проектами**  
**Практикум для некоммерческих организаций**  
**Содержание**

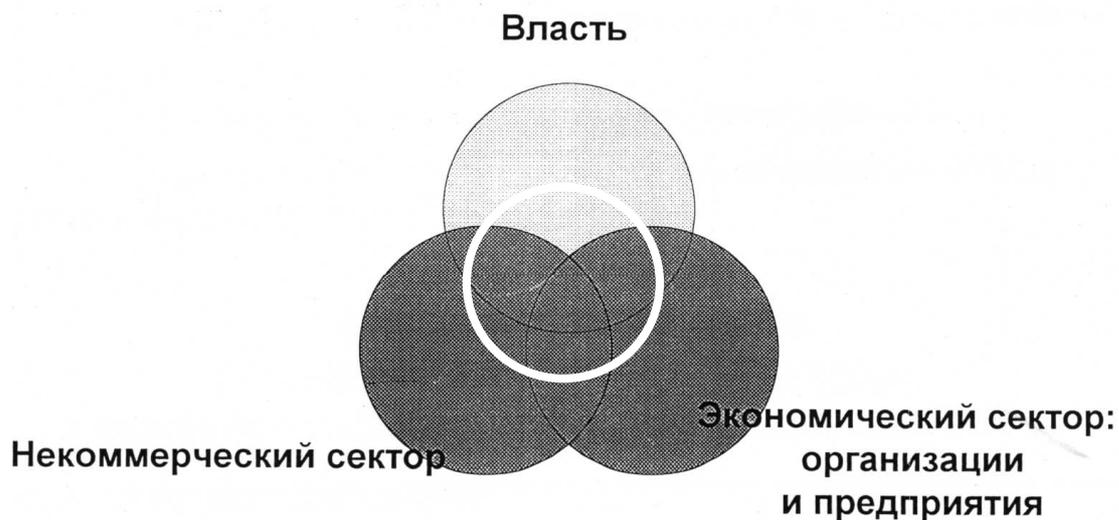
Предисловие	
<b>Раздел 1. Социальное проектирование в диалоге власти и гражданских объединений</b>	<b>7</b>
1.1 Власть и общество: актуальные проблемы диалога	9
1.2 Ресурсы взаимодействия власти и общества	17
1.3 Управленческий цикл: роль и место НКО	20
1.4 Гранты для некоммерческих организаций (НКО)	32
<b>Раздел 2. Технология социального проектирования:</b>	<b>34</b>
2.1. Социальное проектирование: понятие, структура, этапы	34
2.2. Социальное проектирование: основные принципы организации	39
2.3. Социальное проектирование: специальные методики	41
2.4. Социальный проект: понятие и содержание	43
2.5. Социальный проект: многообразие типов, краткие характеристики	45
2.6. Социальный проект: «особая группа»	52
<b>Раздел 3. Социальный проект: техника написания заявки на грант.</b>	<b>56</b>
Рабочая тетрадь по социальному проектированию.	
<b>Раздел 4. Управление социальным проектом.</b>	<b>77</b>
Цикл управления проектом. Практика действия руководителя	
4.1. Предварительные работы	81
4.2. Планирование	86
4.3. Исполнение плана	94
4.4. Контроль и оценка	112
<b>Раздел 5. Особенности бухгалтерского учета и финансовое управление в некоммерческих организациях</b>	<b>116</b>
5.1. Учетная политика некоммерческих организаций	116
5.2. Учет и отчетность	120
5.3. Финансовое управление	127
<b>Словарь разработчика проекта</b>	<b>133</b>
<b>Список рекомендуемой литературы</b>	<b>156</b>
<b>Приложения:</b>	
1. Программно-целевое планирование и его применение в разработке программ развития гражданских организаций (презентация);	158
2. Формат экспертного заключения по федеральным целевым программам	164

## **Социальное проектирование в диалоге власти и гражданских объединений**

Социальное проектирование – вид деятельности, которая имеет непосредственное отношение к динамическому развитию страны, организации эффективного взаимодействия власти и гражданских институтов, преодолению разнообразных социальных проблем. Возможности такой деятельности хорошо проявились в практике, и сегодня без применения проектных технологий трудно представить себе государственную политику. Но с самого начала можно сказать со всей определенностью: социальное проектирование – не только технология достижения ожидаемого результата. Наше время выдвинуло более обширную по объему и более привлекательную для активных людей задачу – утверждение на практике проектного мышления.

Особое значение внедрение проектных механизмов и технологий в повседневную практику деятельности государственных структур, бизнес-сообществ, институтов гражданского общества приобретает в период прохождения России этапа реформ публичной власти – административной, муниципальной и др. Поскольку основными направлениями реформирования власти выступают повышение результативности управления, сосредоточение государственных функций на задачах жизнеобеспечения общества, – требуется привлечение дополнительных ресурсов, перераспределение обязательств между органами власти и населением, включение граждан в управление делами государства и общества. Решение поставленных задач должно обеспечить высокие темпы экономического роста и общественного развития, создание ясной и прозрачной системы органов государственной власти с четким разделением их компетенции формирование активного и ответственного гражданского общества. Однако при реализации этих перспективных и амбициозных программ реформирования остро ощущается дефицит ресурсов для исполнения большого количества задач, в том числе: интеллектуальных, организационных, кадровых, финансовых, информационных и т.д. Источник резервов для устойчивого развития общества – само общество.

Проектный метод и формирующиеся проектное мышление становятся «общим делом» и общей «зонной» ответственности управленцев всех секторов общества работающих на результат. Наглядно это можно представить как трехсекторную модель общества.



Социальное проектирование – это тот язык, тот «код», который понятен и приемлем для управленцев органов власти, бизнеса, гражданских структур. Именно поэтому проект выступает основой формирования взаимодействия, преодолевая инерцию сопротивления, традиции корпоративной закрытости, игнорирование интересов партнеров. Однако в каждом конкретном случае сегодня приходится проектировать и продвигать проекты в «ручном режиме». Функционерам НКО, прежде всего руководителям проектов необходимо иметь в виду и заранее предвидеть определенные субъективные сложности, связанные с актуальной практикой межсекторного взаимодействия.

Формирование и укрепление институтов гражданского общества осуществляется на всех уровнях: от местного самоуправления до федеральных масштабов, и в рамках, концепции государственного строительства. Сегодня становление гражданского общества в России - это, в первую очередь, проблемы создания механизмов взаимодействия государства, бизнеса и общества в решении задач социально-экономического и образовательного развития. Учреждение и утверждение таких механизмов тем более важно, что нынешний аппарат управления дает сильные «сбои», как на уровне принятия решений, так и на практике их реализации, создавая постоянный источник напряженности отношений власти и населения.

Это обусловлено тем, что российские органы власти, зачастую, не знают, как решать многие возникающие проблемы ввиду их сложности, новизны и отсутствия готовых решений. Представления власти о потребностях и интересах граждан далеко не всегда соответствует действительности. Органы власти испытывают трудности в оценке и прогнозировании возможных последствий принимаемых решений, а соответственно не могут быстро и адекватно реагировать на проблему, возникающую в ходе осуществления решений. Многие постановления и решения остаются на бумаге. Особенно ярко эти проблемы проявляются на региональном и муниципальном уровне. Мировой опыт свидетельствует, что одним из наиболее эффективных путей решения перечисленных проблем является привлечение ресурсов гражданского общества.

В первую очередь, это сказывается на одном из наиболее динамично развивающихся институтов гражданского общества - некоммерческих организациях - которые являются носителями нового мировоззрения и мышления. Отражая практически весь спектр интересов и ценностей, существующих в обществе, НКО служат связующим звеном между различными слоями общества и интересов, механизмом для определения приоритетных задач и важнейших направлений деятельности, без чего невозможно эффективное управление общественными процессами и государственное строительство.

Доклад о состоянии гражданского общества Российской Федерации (2008 г.) констатирует, что в настоящее время в стране действуют свыше 655 тысяч некоммерческих организаций, на постоянной и договорной основе в которых занято около 1 миллиона человек. Таким образом, общественный сектор представляет собой заметную часть рынка труда. Кроме того, совокупная численность добровольцев, то есть, работающих в НКО на безвозмездной основе в течение длительного времени составляет около 5 миллионов человек. Однако многие из них имеют недостаточно четкие представления о принципах некоммерческой деятельности, особенностях функционирования некоммерческих структур, включая специфику управления, финансирования, взаимодействия с государственной и местной властью, бизнес-сектором в зависимости от собственной миссии. Инфраструктурный дефицит резко ограничивает развитие среды некоммерческих организаций (НКО), заполняемой разного рода маргинальными, внесистемными, бюрократическими и иными факторами.

**Власть и общество: актуальные проблемы диалога.** Говорить о диалоге власти и гражданского общества сейчас принято – это хороший тон. Но в чем его задачи и смысл?

Потребность в таком диалоге реальна, ее испытывают и органы власти и институты гражданского общества, но сам процесс диалога скорее напоминает два самостоятельных монолога произносимых одновременно. Участники убежденно доносят свою точку зрения, только вот слушатель при этом только подразумевается: каждый говорит о своем видении проблемы. В результате стороны находятся в недоумении: «Почему ничего не получилось? Ведь мы правы и убедительны, значит, наши партнеры: непрофессиональны, равнодушны, коррумпированы и пр. (нужное подчеркнуть)». Возникают обиды, нежелание сотрудничать, а проблема состоит в том, что диалога - то и не было, так как диалог - это не только выражение своей позиции, но и умение слышать своего партнера, знать и учитывать его интересы.

В чем же интересы сторон, толкающие их раз за разом на попытки найти понимание с другой стороны? Конечно, всегда есть специфика, связанная с конкретной территорией, организацией и составляющими ее людьми, но в самом общем виде интерес власти состоит в возможности реализовать свою компетенцию и выполнить возложенные на нее задачи. При этом, большинство специалистов работающих в органах власти понимают, что в одиночку, опираясь только на свои ресурсы и возможности, существующих проблем не решить и нужна помощь со стороны общества, представленного самыми разными некоммерческими организациями. Интересы гражданских организаций, конечно, очень различны, и зависят от реализуемых ими миссий, но в самом общем виде их потребность в

диалоге с властью определяется необходимостью получения социального заказа на свою деятельность. Это и вопрос признания и статуса, возможность влияния на процессы выработки и принятия решения, доступ к ресурсам и возможность полнее удовлетворять потребности своих целевых групп.

Таким образом, потребность в диалоге есть с обеих сторон. Почему же так мало примеров эффективного диалога и сотрудничества? Представляется что, есть три ключевые проблемы, которые сдерживают развитие реального диалогового процесса между гражданскими организациями и органами власти на всех уровнях, а именно:

- смутные представления сторон о специфике деятельности и интересах друг друга;
- недостаток технологической проработки организации самого процесса диалога;
- отсутствие инфраструктуры межсекторного взаимодействия, содействующей организации и проведению диалога.

Остановимся подробнее на этих проблемах, так как разрешение каждой из них уже существенно улучшает ситуацию.

1. Недостаточный уровень информированности сторон диалога о специфике и интересах своих партнеров. Многолетний опыт работы в этой сфере дал богатую фактическую базу примеров глубочайшего невежества, как со стороны некоммерческих организаций, так и со стороны органов власти.

Многие сотрудники органов власти, даже специализирующихся на работе с общественностью, свои представления о некоммерческом секторе вынесли еще из предшествующего периода. Для них понятны только общественные объединения, о существовании других форм некоммерческих организаций они, как правило, не знают или не придают этому значения. Общественная деятельность для таких госслужащих синоним бесплатной деятельности - активности, которая нуждается в организующем руководстве с их стороны. Наличие профессионально действующих некоммерческих организаций вызывает у них подозрения, сомнения, вопросы типа «от куда деньги?» и «Вы на кого работаете на самом деле?».

Со своей стороны, представители некоммерческого сектора, тоже довольствуются обыденными представлениями об органах власти, не зная сфер и рамок ответственности конкретного подразделения в зависимости от занимаемого им места в системе органов публичной власти. По мнению подавляющего большинства функционеров НКО, ссылка на пределы компетенции является только отговоркой, а не реальным ограничителем в деятельности государственных и муниципальных структур. Многие представители третьего сектора искренне верят, что именно они знают и выражают подлинные интересы общества, а органы власти обязаны их реализовывать.

Парадокс в том, что обе стороны воспринимают себя как постановщиков целей, а своих «визави» как их исполнителей и источник ресурсов. Таким образом, стороны диалога ведут переговоры с партнерами, существующими только в их представлениях. Все их аргументы адресованы также этим мифическим партнерам, имеющим мало общего с реальными.

Изменить ситуацию в целом можно только через повышение уровня гражданской компетентности, базирующейся на современном (адекватном

реальности) образовании. В каждом конкретном случае, нужно прилагать собственные усилия для понимания партнера по диалогу. Стремясь получить от диалога реальный результат к нему надо готовиться, то есть, как минимум, выяснить: кто перед вами? почему ему (им) должно быть интересно то, что Вы хотите предложить? Без такой подготовки рассчитывать на результат можно с той же долей вероятности, как и на чудо. Говорят, что чудеса все еще встречаются...

2. Технологическая невыстроенность диалога. Вы наверняка замечали, что если Вам предстоит важная встреча с новым человеком (например, при устройстве на работу), то желаемый результат Вам ясен, а вот сам процесс диалога внушает беспокойство незнанием «правил». Хотя по этим темам существует обширная литература, многовековой опыт и традиции, но все равно - это непросто. Почему же при организации социального диалога, так мало значения уделяется его «правилам» и процедуре? Почему участники руководствуются принципом, главное организовать встречу, а там посмотрим? Толку от таких спонтанных встреч, как правило, немного. Участники чаще всего не понимают друг друга из-за разности понятийного аппарата, а достигнутые договоренности нередко воспринимаются как обязательства только одной стороной. Ситуация еще более осложняется из-за того, что одной из сторон диалога являются представители органов власти, которые действуют в рамках определенных регламентов и, если формат встречи в эти регламенты не вписывается, то тем хуже для диалога.

Поэтому, процедуры диалога нуждаются в технологизации, то есть в пошаговом выстраивании до получения желаемого результата. Стабильный диалоговый процесс должен также закрепляться в форме нормативных правовых актов (например, публичные слушания, переговорные площадки, круглые столы и пр.), чтобы обеспечить его легитимность для органов власти и вписать диалог в регламенты их деятельности.

3. Отсутствие медиаторов диалогового процесса. Наличие этой проблемы редко осознается как причина неудач в выстраивании диалога. В принципе если бы стороны были хорошо подготовлены - знали, понимали и принимали специфику друг друга, имели опыт успешных переговоров, знания и навыки подготовки, проведения и завершения диалога, владели техникой переговорного процесса, - то роль медиатора была бы незначительной. В реальной практике, такой уровень готовности сторон диалога недостижим, поэтому важную роль играют медиаторы, или социальные модераторы. Это организации или отдельные персоны, осуществляющие поддержку диалога, через:

- - подготовку сторон (выяснение ожиданий, оформление предложений, информирование о специфике партнеров по диалогу и пр.);
- - подготовку возможного сценария исходя из предварительной информации;
- - проведение в качестве модератора самого диалога;
- - оформление принятых решений и согласование их со сторонами;
- - оказание иной помощи участникам процесса.

Социальные модераторы создают инфраструктуру межсекторного взаимодействия, осуществляя поддержку процесса диалогов. Такой специалист, по меньшей мере должен знать должен знать:

- правовые основы деятельности власти на федеральном, региональном и муниципальном уровне;

- правовые основы деятельности некоммерческих организаций, классификацию некоммерческих организаций и особенности функционирования разных видов НКО;
- концептуальные подходы к развитию гражданского общества;
- основы программно целевого планирования и управления по результатам, уметь их принимать для развития гражданской активности в регионах и муниципалитетах;
- основные направления реформы публичной власти в России, в том числе проблемы деятельности власти и возможные пути их решения;
- задачи гражданского общества в условиях реформирования публичной власти в России;
- современную политику федеральных органов власти по реформированию власти и развитию гражданского общества и осуществлять постоянный мониторинг практики её реализации (то же на региональном и муниципальном уровне);
- российскую и зарубежную практику взаимодействия власти и гражданского общества с целью повышения качества общественного управления;
- концептуальные основы привлечения населения к взаимодействию власти и гражданского общества, уметь организовать различные виды такого взаимодействия.

Организация диалога власти и общества является осознанной необходимостью, но для перехода этого диалога в реальную практику требуются не только декларации и политическая воля, но и серьезные усилия по созданию условий для эффективного диалога, которые формируются по мере решения вышеназванных проблем. Нужно понимать все сложности этого процесса и подходить к нему как к отдельной задаче, своего рода к строительству моста между властью и обществом. И как при любом строительстве, нужны предварительные изыскания, проект, и усилия по возведению. Только тогда можно надеяться, что построенная конструкция окажется прочной и обеспечит устойчивую связь между берегами, не размываясь половодьями и не рушась из-за активности его эксплуатации.

**Руководителю общественной организации:  
проанализируйте Ваш опыт диалога с властью**

**ФОРМЫ  
ДИАЛОГА С ВЛАСТЬЮ**

---

---

---

---

---

---

---

---

**ФОРМЫ ДИАЛОГА С  
ВЛАСТЬЮ:**

- **Публичные формы** - участие в публичных дискуссиях, встречах и кампаниях в СМИ, иные формы рекламы и агитации
- **Экспертные формы** - общественная экспертиза, предложение властям профессиональных рекомендаций, проектов решений, социальных и иных программ, образовательных программ для представителей властей
- **Непубличные формы** - обращения к представителям властей, обращения в суд и т.п.
- **Формы прямого участия** - прямое участие в реализации социального заказа, грантов и т.п. программ власти
- **Косвенные формы** - косвенные действия

---

---

---

---

---

---

---

---

**Публичные формы:**

- Организация отдельных общественных слушаний по проблемам.
- Создание системы регулярных общественных обсуждений проблем, в т.ч. в форме общественных палат.
- Участие в открытых депутатских (исполнительной власти) слушаниях.
- Делегирование представителей в принимающие решения (или проводящие конкурсы, или рекомендательные) комиссии и советы органов власти (экспертные, консультативные, "общественные" и т.п., в "рабочие группы", в "общественные помощники", в "советники" и т.п.) и их участие в рассмотрении и решении проблем.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Публичные формы:

- Публичное обращение к депутатам и представителям исполнительной власти по проблемам на собраниях и сходах, встречах и приемах.
- Использование законных прав на выражение мнений, проведение пикетов, митингов, шествий, демонстраций, инициирование и проведение собраний, сходов граждан, публичные “петиционные” кампании, издание и распространение информационных материалов, брошюр, газет, листовок, плакатов, социальную рекламу и т.п.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Публичные формы:

- Публичное вовлечение представителей властей в деятельность общественных организаций, в т.ч. собрания, конференции, семинары, наблюдательные советы и т.п. (в соответствии с законами и т.п. нормами, а также с уставами этих организаций).
- Отдельные публикации в СМИ по проблемам (в т.ч. “интерактивные дебаты”).
- Кампания в СМИ по проблемам (в т.ч. постоянная рубрика).

---

---

---

---

---

---

---

---

## Экспертные формы:

- Независимый анализ по отдельной проблеме (в т.ч. в форме “общественной экспертизы”), предложенный общественности и непосредственно властям.
- Регулярный комплексный независимый анализ проблемных процессов.
- Предложение властям проектов нормативно-правовых актов, программ и т.п. (в т.ч. в рамках “народной нормотворческой инициативы”).
- Адаптация (краткое общедоступное изложение) проблем и всех обсуждаемых путей их разрешения (в т.ч. альтернативных).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Экспертные формы:**

- Независимый мониторинг реализации актуальных решений властей, выявление фактов нарушений этих решений (в т.ч. неисполнения их) представителями власти, предложенный общественности и непосредственно властям.
- Инициирование и использование результатов социологических исследований, выявляющих общественное мнение и интересы избирателей, для влияния на решение проблем властью.
- Содействие повышению квалификации депутатов и представителей исполнительной власти (в т.ч. в рамках программ образования).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Непубличные формы:**

- Письма депутатам и представителям исполнительной власти с обращениями.
- Сбор подписей под обращениями к депутатам и представителям исполнительной власти по проблемам.
- Использование приемных органов и представителей власти, “общественных” приемных, “горячих телефонов” и т.п.
- Законный комплекс непубличных контактов с представителями органов власти (предоставление документов и актуальной информации, ее адаптация, встречи с экспертами и лидерами общественного мнения и т.п. “лоббистская кампания”).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Непубличные формы:**

- Обращения к представителям вышестоящих властей (“через голову” властей, непосредственно отвечающих за решение проблемы).
- Обращение в контрольные и правоохранительные органы.
- Судебная и законная внесудебная “защита общественных интересов” и законных частных интересов. Инициирование и участие в судебных процессах (в т.ч. в качестве общественных представителей).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Формы прямого участия:**

- Участие НКО в конкурсах по размещению финансируемого из бюджета заказа (социального заказа, социального гранта).
- Участие НКО в реализации финансируемого из бюджета заказа (социального заказа, социального гранта).
- Координация программ и сложение ресурсов НКО и органов власти, в т.ч. вклад части программ социального добровольчества и “гражданского образования” в непосредственную реализацию решений власти.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Косвенные формы:**

- Разовые коалиционные действия (контакты, обмен информацией, взаимное содействие повышению квалификации и координация действий) различных групп общественности при воздействии на власть по отдельной проблеме.
- Создание и работа (до достижения результата) устойчивых коалиций для воздействия на власть по проблемам.
- Формирование устойчивых местных общественных центров, обеспечивающих межсекторное социальное партнерство и “экспертные формы” общественного участия (Центры социального партнерства, Центры публичной политики, ресурсные центры и т.п.).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Косвенные формы:**

- Система подготовки и продвижения во власть лиц, ориентированных на межсекторное социальное партнерство и способных сохранить во власти эту позицию, а также система использования на благо общественности экспертных возможностей лиц достойно покинувших властные органы.
- Использование кампаний по выборам и референдумам для косвенного влияния на решение проблем и характер отношений с властью.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ресурсы взаимодействия власти и общества.** Опыт, накопленный за последние годы, показывает, что в качестве ресурсов повышения эффективности взаимодействия общественности и местной власти могут выступать:

1. ***Ресурсы власти:***

- публичная работа с общественностью как средство повышения инновационного потенциала и инвестиционной привлекательности муниципальных образований;
- реорганизация структуры и функций местных администраций, создание подразделений диагностики, анализа и прогнозирования городской ситуации;
- разработка механизмов государственно-общественного и частно-государственного партнерства системы конкурсов для некоммерческих объединений;
- переход на поддержку социальных проектов через механизмы общественно-государственной и общественно-государственной экспертизы социальных проектов;
- создание целевых программ социального развития, позволяющих аккумулировать средства на приоритетных направлениях и использовать энергетику гражданской активности населения.

2. ***Ресурсы общественности:***

- организация общегородского «экрана» представления деятельности общественных организаций, открытого для населения и власти;
- проведение ярмарок, выставок-фестивалей, конкурсов проектов направленных на повышение качества жизни населения;
- проведение публичных слушаний и дискуссий по вопросам, касающимся каждого жителя;
- проведение исследований, инвентаризация и анализ собственного опыта;
- создание кооперативной сети разнородных общественных центров переход от взаимодействия структур к сетевым отношениям;
- разработка технологии взаимодействия с органами власти и ее нормативное обеспечение.

3. ***Ресурсы взаимодействия власти и общественности.***

- законодательная инициатива (разграничение полномочий между уровнями власти, социально ориентированное налогообложение и т.д.);
- аналитическая и исследовательская работа на экспериментальных площадках; отработка новых видов сегментов деятельности гражданских организаций;
- подготовка кадрового резерва (профессиональная практика волонтеров через различные формы вовлечения в деятельность НКО);
- формирование благоприятной общественной среды и консолидация населения (с использованием местных СМИ);
- профессионализация управления в гражданском секторе через совместную реализацию программ и переподготовку государственных/муниципальных служащих и общественных лидеров.

Нельзя сказать, что в России сегодня не привлекаются ресурсы гражданского общества к принятию властных решений и не ведется диалог между властью и гражданским обществом. Анализ институционализированных форм взаимодействия органов государственной власти субъектов федерации (2006-2008гг.) показал, что в регионах существует достаточно много различных общественных и координационных советов, комиссий при органах власти в которых участвуют представители науки общественных организаций и предприниматели. Однако, по мнению экспертов, а также представителей власти, диалог этот весьма неэффективен, поскольку его влияние на содержание принимаемых властных решений минимально.

Такое положение становится нетерпимым в условиях проведения административных реформ, введения основ местного самоуправления и ускоренного разгосударствления социально-гуманитарной сферы жизни общества. Эти процессы ускоряют неизбежность внедрения как устоявшихся форм взаимодействия госструктур с гражданскими организациями (социальный заказ, грант, ярмарка соцпроектов, общественные советы и др.), так введения в практику новых, подсказанных жизнью (гражданская экспертиза, гражданская экспедиция, общественное проектирование и др.).

Государственные и муниципальные структуры власти только тогда становятся открытыми в своих намерениях и действиях, когда гражданские организации могут предъявить конкретные общественно значимые и социально зримые результаты своей работы, направленные на повышение качества жизни населения. Именно в этом случае «общественное» может занять свое место в ресурсном наборе власти, продуктивно влиять и содержание ее политики.

Побуждение граждан государственными структурами к совместным усилиям по решению проблем населения оказывается значительно более эффективно, поскольку использует принцип интерактивности социального развития. Однако добровольное взаимодействие возможно только при выстраивании партнерских отношений, и требует наличия, как минимум, трех дополнительных обстоятельств:

- готовности к взаимодействию со стороны структур власти общественности, которая основана на соответствующем уровне понимания необходимости этого взаимодействия со стороны органов власти: (проведение Гражданских форумов 2001-2008 гг. может служить сигналом, что такое понимание имеется); на определенном уровне профессионализм гражданских организаций, необходимом уровне взаимного доверия власти и общества;
- наличия функциональной основы для взаимодействия, т.е. экономик правовых механизмов, организационных форм, процедурных элементов;
- определения системы взаимной подконтрольности и подотчетности.

Вопрос об участниках диалога со стороны гражданского общества, готовых и способных вести конструктивный содержательный диалог с властью по осуществлению тех или иных полномочий, является критически важным, так как уровень развития институтов гражданского общества неравномерен. Как показывает опыт, недифференцированное привлечение некоммерческих организаций к взаимодействию с органами власти не продуктивно, так как организации имеют различные, нередко противоположные, интересы в этом

процессе. Столкновение интересов внутри одной группы участников не позволяет выступать согласованно, порождает конфликты в процессе переговоров и может сорвать коммуникационный процесс, вызвав раздражение с обеих сторон. Поэтому при организации диалогов целесообразно выделить потенциальные группы некоммерческих организаций по их основному мотиву во взаимодействии с органами власти.

**Руководителю общественной организации:  
проанализируйте классификацию НКО по мотивам взаимодействия органами власти  
и определите стратегию Вашей организации.**

## Миссия организации

## Классификация НКО по мотивам взаимодействия с властью

### Представительские организации

- НКО, основной мотив которых во взаимодействии с органами власти - артикуляция, защита и лоббирование интересов своих членов или целевых групп. Это достаточно широкая группа организаций, имеющая свою внутреннюю классификацию

профессиональная организация;  
саморегулируемая организация;  
профсоюзная организация; организация профессиональных сообществ  
демографическая организация: тендерный принцип; возрастной принцип; национально-расовый принцип; территориальный принцип (землячества)  
событийные организации: ветеранские; узники; участники; выпускники; другие группы (клубы) по интересам: любители (филателисты, любители истории, садоводы, любители животных и пр.)

### Надзорные» организации

- организации общественного контроля. Это правозащитные и экологические организации. Их мотив - ограничить власть жесткими рамками (что согласуется с самой природой власти) и не позволять ей выходить за ее пределы. В органах власти они видят, прежде всего, объект для своей деятельности и основного оппонента. Эти организации заинтересованы в такой стороне социального партнерства как обеспечение открытости в деятельности органов власти, прописывания процедур общественного контроля за принятием и реализацией решений

правозащитные: специализированные (избирательные, потребительские, инвалидные и пр.); не специализированные  
экологические: защищающие среду обитания человека; защищающие природу от человека

### Сервисные организации

- организации, оказывающие социальную помощь отдельным группам населения, предоставляющие услуги для граждан и организаций. Во взаимодействии с органами власти они, прежде всего, заинтересованы в доступе к бюджетным ресурсам, в качестве исполнителей социальных заказов или получателей грантов и других видов поддержки от органов власти

услуги населению: юридические; информационные; психологические; бытовые; образовательные; оздоравливающие и пр.  
услуги НКО и бизнесу: юридические; информационные; психологические; образовательные; оздоравливающие и пр.  
услуги органам власти: юридические; информационные; психологические; образовательные; оздоравливающие и пр.

### Экспертные/проектные организации

- это особая группа НКО, которая не имеет постоянных интересов во взаимодействии с органами власти, так как интересы этой группы целиком определяются реализуемыми ею проектами. Если реализация задач проектов требует взаимодействия с властью, являются очень активными и результативными участниками. При изменении тематики проекта такие организации могут потерять всякий интерес к поддержанию взаимодействия с органами власти

интересующая нас тематика проектов: в области развития НКО; в области МСУ; в области социального партнерства  
тематика проектов другая

Как и любая классификация, данный подход условен, поскольку одна и та же организация может выступать в нескольких ролях. Однако её введение позволяет упорядочить процедуру диалога, сделать более продуктивным процесс обсуждения и принятия решений. В состав группы участников со стороны НКО целесообразно привлекать организации из одной группы или разных групп, но без конфликта интересов.

**Управленческий цикл: роль и место НКО.** Применение проектно-программного подхода в деятельности гражданских организаций имеет определенную специфику, поскольку захватывает в основном социальную, образовательную и культурную сферы. Эти области жизни общества остаются слабо регулируемыми при помощи права, трудно поддающимися управленческому воздействию государства и негосударственных организаций. В этих еще малоосвоенных в организационном отношении областях возникают новые вопросы, не все из которых могут и должны решаться в рамках управленческой деятельности. Поэтому социальное проектирование оказывается пограничной областью социального знания и социальной деятельности, зоной пристального интереса и взаимодействия государства и общества. Здесь хотелось бы подчеркнуть серьезный потенциал развития государственно-общественного и государственно-частного социального партнерства.

Привлекательная черта проектно-программных подходов для социального партнерства – прагматичность содержания и реальность результата. Оформление идеи в проект требует в качестве первого шага анализа ситуации – проблемного, позиционного, инфраструктурного, ресурсного и т.д.; выделения локальных боевых точек описание результатов происходит в определенной системе, адекватной типологии взаимодействия общественности и власти (цели и намерения партнеров, декларируемые ими принципы, ожидаемые результаты, риски и др.). Эти представления не могут быть вымышлены или спущенными «сверху», а должны исходить из практического опыта участников проекта.

Включение гражданских организаций в процесс управления делами государства и общества ставит практические вопросы технологии такого участия. Проблемы, связанные со становлением подобных механизмов многозначны, и со стороны власти, и со стороны НКО.

**Руководителю общественной организации:**  
*проанализируйте виды и уровни управленческих решений и определите место  
Вашей организации в управленческом цикле*

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ  
В СИСТЕМЕ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И НКО**

---

---

---

---

---

---

---

---

**РЕФОРМА ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ**

- «Разгосударствление государства» - переход от «патерналистской» к субсидиарной модели
- Новое разграничение предметов ведения и полномочий между уровнями власти
- Технологические реформы. Переход к технологиям:
  - управление по результатам;
  - бюджетирование, ориентированное на результат;
  - к новым информационно-коммуникационным технологиям
- Реформа процесса управления обществом (реформа процессов проектирования, принятия, осуществления, измерения ... властных решений)

---

---

---

---

---

---

---

---

**ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ**

- Целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему в интересах её эффективного функционирования и развития
- Процесс разработки, принятия и осуществления решений

**Субъект управления**  
↓↑  
**Объект управления**

---

---

---

---

---

---

---

---

### **УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ**

Традиционные подходы в управлении ориентированы на цели, которые нужно достигать.

Такие подходы получили обобщенное название - управление по целям, которые бывают:

- идеальными;
- реальными (обеспеченные ресурсами).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ**

- Целенаправленное, ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запрогнозированного результата
- Система управления и развития, направленная на достижение результатов, которые определены и согласованы всеми членами организации

---

---

---

---

---

---

---

---

### **УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ**

Необходимо начинать дело с совместного определения результатов, которых надо достичь.

Руководитель и подчиненный определяют результат, а затем исполнитель САМ выбирает способы его достижения, т.е. время, технологии и др. ресурсы.

---

---

---

---

---

---

---

---

### УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Первый уровень предполагает рассматривать результат с точки зрения эффективности деятельности.

Второй уровень предполагает рассматривать результат с точки зрения качества и количества услуг и самой продукции.

Третий уровень предполагает рассматривать результат с точки зрения потребителей, исходя из удовлетворения запросов потребителя.

---

---

---

---

---

---

---

---

### ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Развитие систем**, в том числе:
  - создание новых систем;
  - модернизации действующих систем;
  - совершенствование объекта управления;
  - совершенствование субъекта управления;
  - решение проблем, возникающих в системе;
  - .....
- **Обеспечение эффективного функционирования действующих систем**

---

---

---

---

---

---

---

---

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

- **Проектирование решения**, в том числе:
  - анализ ситуации;
  - постановка задачи;
  - генерирование альтернатив;
  - выбор критериев для оценки альтернатив;
  - оценка альтернатив
- **Принятие решения**
- **Осуществление решения**, в том числе:
  - мониторинг осуществления решения с целью выявления возможных проблем
- **Измерение эффективности решения**
- **Корректировка решения в случае выявления его неэффективности**

---

---

---

---

---

---

---

---

### В ЧЁМ ПРОБЛЕМЫ ВЛАСТИ?

- Власть не знает, как решать многие возникающие проблемы ввиду их сложности, новизны и отсутствия готовых решений
- Представление власти о потребностях и интересах граждан не соответствует действительности
- Власть не может оценить и спрогнозировать возможные последствия принимаемых решений
- Власть не может обеспечить эффективное выполнение решений, многие из которых так и остаются на бумаге
- Власть не может быстро и адекватно среагировать на проблемы, возникающие в ходе осуществления решений
- .....

**Как решить эти проблемы?**

---

---

---

---

---

---

---

---

### КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМЫ ВЛАСТИ?



**ВКЛЮЧИТЬ ГРАЖДАН И ГРАЖДАНСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ!**

---

---

---

---

---

---

---

---

### КУДА И ЗАЧЕМ ВКЛЮЧАТЬ?

- На этапе **проектирования решений** – для получения информации
  - о потребностях и интересах граждан и граждански организаций;
  - о возможных путях
    - удовлетворения потребностей и интересов граждан;
    - решения возникающих проблем.
- На этапе **принятия решений** – для оценки
  - оптимальности принимаемого решения сточки зрения потребностей и интересов граждан;
  - возможных последствий принимаемого решения.

---

---

---

---

---

---

---

---

### КУДА И ЗАЧЕМ ВКЛЮЧАТЬ?

- На этапе **осуществления решений** - для
  - участия в осуществлении решения;
  - мониторинг процесса с целью выявления проблем, возникающих в ходе осуществления принятых решений.
- На этапе **измерения эффективности** - для
  - измерения полученных результатов;
  - для оценки их эффективности
- На этапе **корректировки решения** - для получения информации
  - о причинах неэффективности
  - возможных путях корректировки решения

---

---

---

---

---

---

---

---

### НАИБОЛЕЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫЕ СФЕРЫ ВКЛЮЧЕНИЯ:

- Борьба с бедностью
- Человеческое развитие
- Образование и культура
- Отдых, спорт и физическая культура
- Здравоохранение
- Социальные услуги
- Благотворительность и гуманитарная помощь
- Защита и поощрение прав человека
- Фундаментальные научные и прикладные исследования
- Защита окружающей среды
- Вопросы гендерного развития и защита социальных групп нуждающихся в дополнительной социальной поддержке
- Защита и обеспечение прав меньшинств
- Развитие профессиональных организаций, объединений и союзов
- Сфера религиозной жизни
- ... ..

---

---

---

---

---

---

---

---

### КОГО ВКЛЮЧАТЬ?

#### На этапе проектирования решения

**Необходима информация:**

- о потребностях и интересах граждан и гражданских организаций;
- о возможных вариантах решения.

**Такую информацию могут дать:**

- представительские организации;
- эксперты и экспертные организации;
- эксперты сервисных НКО и бизнеса.

---

---

---

---

---

---

---

---

### КОГО ВКЛЮЧАТЬ?

#### На этапе принятия решения

**Необходимо оценить оптимальность принимаемого решения с точек зрения:**

- учёта потребностей и интересов граждан и гражданских организаций;
- возможных последствий принимаемого решения.

**Оценку могут выполнить:**

- представительские организации, при наличии у них экспертного потенциала;
- эксперты и экспертные организации;
- сервисных НКО и бизнеса, при наличии у них экспертного потенциала

---

---

---

---

---

---

---

---

### КОГО ВКЛЮЧАТЬ?

#### На этапе осуществления решения

**Необходимы граждане и гражданские организации способные**

- принять участия в осуществлении решения;
- осуществлять мониторинг с целью выявления проблем, возникающих в ходе реализации принятого решения.

**Это могут быть**

- сервисные НКО и бизнес;
- эксперты и экспертные организации;
- надзорные и контрольные НКО;
- представительские организации.

---

---

---

---

---

---

---

---

### КОГО ВКЛЮЧАТЬ?

#### На этапе измерения эффективности

##### Необходимо

- измерять результаты, полученные в ходе осуществления решения;
- оценивать эффективность решения.

##### Это могут выполнить

- эксперты и экспертные организации;
- надзорные и контрольные НКО,
- представительские организации, при наличии у них экспертного потенциала.

---

---

---

---

---

---

---

---

### КОГО ВКЛЮЧАТЬ?

#### На этапе корректировки решения

##### Необходима информация о

- причинах неэффективности решения;
- возможных путях корректировки решения.

##### Информацию могут дать

- эксперты и экспертные организации.

---

---

---

---

---

---

---

---

### ВЫВОДЫ:

- На разных этапах процесса управления требуются разные услуги от гражданских организаций
- Не любая гражданская организация может предоставить власти все необходимые ей услуги
- На разных этапах процесса управления могут привлекаться разные гражданские организации
- Особая роль в реформе процесса управления принадлежит экспертам и экспертным организациям

---

---

---

---

---

---

---

---

### **ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

- На этапе проектирования решения:
- предоставляют информацию о потребностях и интересах граждан и гражданских организаций
- На этапе принятия решения:
- оценивают, насколько учтены потребности и интересы своей социальной группы
- На этапе осуществления решения:
- осуществляют мониторинг процесса с целью выявления проблем, возникающих в ходе осуществления
- На этапе измерения эффективности решения:
- оценивают эффективность принятого решения

---

---

---

---

---

---

---

---

### **СЕРВИСНЫЕ НКО И БИЗНЕС**

- На этапе проектирования решения:
- предлагают варианты решений при наличии у них экспертного потенциала.
- На этапе принятия решения:
- оценивают оптимальность и возможные последствия принимаемого решения.
- На этапе осуществления решения:
- участвуют в осуществлении решения.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **НАДЗОРНЫЕ И КОНТРОЛЬНЫЕ НКО**

- На этапе осуществления решения:
- осуществляют мониторинг с целью выявления проблем, возникающих в ходе реализации принятого решения.
- На этапе измерения эффективности решения:
- оценивают эффективность принятого решения.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **ЭКСПЕРТЫ И ЭКСПЕРТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

На этапе проектирования решения:

- разрабатывать возможные варианты решения

На этапе принятия решения:

- оценивают оптимальность и возможные последствия принимаемого решения

На этапе осуществления решения:

- осуществляют мониторинг с целью выявления проблем, возникающих в ходе реализации принятого решения

На этапе измерения эффективности решения

- измеряют результаты
- оценивают эффективность принятого и реализованного решения

На этапе корректировки решения

- выявляют причины неэффективности решения,
- предлагают варианты корректировки решения.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕФОРМЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**

- Наличие установки (положительной мотивации) участников (власти и гражданского общества) на необходимость осуществления реформы процесса

- Наличие и определенная степень зрелости потенциала институтов гражданского общества, способных выполнять требуемые функции в процессе управления

- Наличие институциональных (правовых, организационных, кадровых) условий для регулярного и эффективного участия граждан и гражданских организаций в процессе управления

- Наличие кадров (инновационных менеджеров) как во власти, так и в гражданском обществе, способных организовать и осуществить реформу процесса управления

---

---

---

---

---

---

---

---

**ПОКА ТАКИЕ УСЛОВИЯ В БОЛЬШИНСТВЕ СВОЁМ НЕ СФОРМИРОВАНЫ, ОДНАКО, РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА ТРЕБУЕТ ИХ СОЗДАНИЯ НЕМЕДЛЕННО И БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНО**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Руководителю общественной организации: несколько рекомендаций на «дорогу».** Практика показывает: мало создать толковый социальный проект или программу – нужно еще и реализовать его, организовав работу на местах, включая в нее не только заинтересованных, но и задействованных лиц. Иначе может случиться, что часть участников процесса реализации будут осознавать новую ситуацию и работать по-новому, остальные будут "проживать" в старых мифах, что неминуемо приведет к всякого рода сбоям, накладкам и иным погрешностям запланированных при организации. Порой понимание именно этих предстоящих сложностей заставляет действующего местного управленца или чиновника с самого начала отказываться от реформаторского замысла, предлагаемого в социальном проекте.

Необходимо учитывать и степень сопротивления нововведениям, привносимым социальными проектами. Это сопротивление носит в значительной мере объективный характер и не есть плод консерватизма или некомпетентности конкретных чиновников. Любая техническая, биологическая и т.д. система стремится при изменениях сохранить свою стабильность и целостность. Всякие попытки изменения ее внутреннего и внешнего состояния воспринимаются как угроза своему существованию, и в ответ система стремится парировать и отторгнуть нововведения.

В этом есть здравый смысл. Любое изменение характеристик объекта неизбежно противостоит сложившейся системе с ее "увязанными" между собой связями, целями, нормами. Так как базовый процесс (например, муниципального управления) остановить нельзя, приходится делать это "на ходу". Привносимая проектом инновация, на какое-то время "сбивает настройку" функционирования и требует частичной или полной перестройки обеспечивающих его механизмов.

Поэтому с точки зрения системы и входящих в нее элементов для обеспечения ее эффективного и бесперебойного функционирования лучше всего было бы вообще никогда и ничего не менять. Поэтому даже если на территории становится очень плохо, "вытащить себя самого из болота за волосы" невозможно. Требуются инновационные проекты, и управленец всегда оказывается под прессом двух рисков. Риск первый – "впустить" на свою территорию инновационный социальный проект, который может своим вмешательством на время снизить устойчивость существующей структуры (страх "потери управляемости"). Риск второй – в отсутствии возмущающих воздействий инновационных социальных проектов можно отстать от изменившейся ситуации и самому стать неактуальным.

В основе сопротивления управленца инновациям может лежать множество причин, в том числе, страх перед утратой социального статуса, отсутствие убежденности в необходимости изменений, недовольство переменами, насаждаемыми "сверху", отсутствие доверия и уважения к лицам, иницилирующим внедрение социального проекта и т. д.

В массовом сознании и поведении управленцев, чиновников, работников администрации, имеющих негативную установку на изменения, сложился набор определенных стереотипных реакций при обсуждении социальных проектов. Поскольку мало кто из них сегодня рискует, открыто высказать сомнение в необходимости нововведений, которые, к примеру, оформлены в проект, к тому же

активно поддерживается руководством, эти стереотипы нуждаются в мимикрии и приличном выражении. Формы последнего должны быть таковы, чтобы обеспечивать их носителем неуязвимость с позиции общественных ценностей с одной стороны, и защиту от инноваций – с другой. Этот набор стереотипов антиинновационного поведения включает в себя вариации на тему **"Да, но..."**:

- **"Это у нас уже есть"**. Приводится пример, действительно сходный в некоторых чертах с предлагаемым проектом. В этом случае разработчик инновации вынужден доказывать значимость различий между тем, что есть, и тем, что предлагается, а также неправомочность и обманчивость примера, приведенного оппонентом. В данной ситуации есть реальный шанс поставить исход дела в зависимость от искусства полемики обеих сторон, поскольку аргументам различия нетрудно противопоставить аргументы сходства, не ставя под сомнение необходимость перемен вообще, а только целесообразность именно данного предложения.
- **"Это у нас не получится"**. Перечисляется ряд особенностей и объективных условий, которые, по мнению говорящего, делают невозможным данный проект. При этом, если в качестве инициатора нововведения выступает "свой человек", - преобладают доводы внешнего порядка, если предложение пришло "извне", то упор делается на местную специфику.
- **"Это не решает наших главных проблем"**. Работник, который не желает, чтобы данное нововведение осуществилось, принимает позу сторонника еще более радикальных решений. Новшество в этом случае получает образ паллиатива, инициатор изменений – черты недостаточно смелого и активного проводника подлинного прогресса. Поскольку разведение понятий "главного" и "второстепенного" – дело интерпретации, возможность провала инноваций практически гарантирована.
- **"Это требует доработки"**. У новшества выявляются его действительно недостаточно проработанные элементы, которые всегда неизбежны, так как всякий проект нуждается в апробации и доводке в рабочем режиме. Тем самым проект наделяется характеристикой "сырого", непродуманного "до конца", а значит, хотя и очень нужного, но не готового к применению.
- **"Здесь не все равноценно"**. В данном случае делается ставка на отсечение деталей по любому из названных выше соображений. В результате проект теряет свой смысл, так как не может дать ощутимого эффекта из-за утраты целостного потенциала.
- **"Есть и другие предложения"**. Подразумевается еще одна вполне реальная инициатива, выдвигаемая другими лицами или организациями, альтернативная данной. Тем самым инициаторы проекта ставят в конкурентные отношения с другими инноваторами. Это перемещает проблему решения вопроса в сферу их взаимоотношений между собой.

Таким образом, разработка проекта/программы, принятие решений о реализации проекта, оснащение управленцев оргуправленческими средствами,

работа по содержательному наполнению социальных, нормативное закрепление новых форм отношений не являются достаточной гарантией того, что проект будет реализован в полном объеме и даст ожидаемый эффект. Как всегда все решают "кадры" и "человеческий фактор", они то и оказывают решающие влияния на установление социального партнерства. Уже при запуске разработки проекта необходимо детально проанализировать возможные причины начального отторжения инноваций и их последующих деформаций. Социальные изменения должны предстать выгодными для всех, кого они затрагивают. Основой реализации социальных проектов может стать принцип: система будет открыта нововведениям, когда их проведение станет условием ее сохранения. Снижение рисков проектирования – это преодоление потребительской позиции «барин нас рассудит», и надежды на «авось», побуждение людей к необходимости ежеминутно принимать на себя обязательства по личному и коллективному самоопределению, освоение программно-целевых технологий.

**Гранты для некоммерческих организаций (НКО).** С конца 90-х годов прошлого века в России идет накопление разнообразного опыта государственного и корпоративного финансирования неправительственных некоммерческих организаций. Подобные программы поддерживались из бюджетов министерств и ведомств, некоторых регионов и городов России. Это практика финансирования деятельности НКО на грантовой основе была исключительно инициативой региональных и муниципальных властей. Ситуация принципиально изменилась вперед в связи с проведением в 2006 году 1-го общенационального конкурса среди некоммерческих организаций на получение государственного финансирования (его называют «президентским»). Конкурс стал пробным шагом в практической реализации федеральной государственной политике, направленной на поддержку институтов гражданского общества.

Анализ проектов, поддержанных в рамках президентской программой грантов (2006-2009 г), показывает, что её влияние на ситуацию в российском некоммерческом секторе в целом проявляется в расширении гражданской активности, вовлечении населения в социальную деятельность, развитии механизмов взаимодействия общества и власти на разных уровнях, организационном развитии НКО и в укреплении сообщества некоммерческих организаций.

Помимо этого для ряда организаций президентский грант важен как средство улучшения репутации, выстраивания отношений с местной властью и привлечения дополнительных ресурсов... Региональные и местные власти более охотно взаимодействуют с получателями президентских грантов. Практически во всех проектах в той или иной форме реализуется принцип взаимодействия гражданских организаций с органами власти.

Однако при всей важности административно-хозяйственной профессионализации грантополучателей выбор ими тем, для разработки проектов, был ориентирован скорее на условный «государственный запрос» или собственные о нем представления, нежели на потребности целевых групп. Акцент федерального конкурса сместился на поддержку начинаний отдельных организаций и групп в важных для государства сферах, но не затронул проблем развития гражданского общества. Как отмечено в докладе Общественной палаты РФ о состоянии

гражданского общества (2008 г.), при таком подходе нет оснований ожидать серьезной активизации гражданского участия в управлении делами государства и общества. На сегодняшний день гражданская активность в России невелика, и проявляется, как правило, реактивно, в ответ на непосредственно затрагивающие людей проблемы.

При сохраняющейся слабости гражданских объединений их проекты в значительной мере направлены на решение внутриорганизационных проблем и поддержание базовой повседневной деятельности. Зачастую средства используются для проведения длительных мероприятий, имеющих общественный резонанс, но не критичных для целевых групп. Кроме того, по сути, и содержанию ряд грантов ближе к формату исполнения социального заказа, чем инновационной проектной работы.

Это позволяет содействовать решению частных общественных проблем, демонстрировать новые социальные модели. Но скоротечность проектов и небольшое финансирование не позволяет широко внедрять новые механизмы в общественную практику, переносить их в деятельность консервативной среды государственных и муниципальных бюджетных организаций и учреждений – правоохранительных, образовательных, культурных и социальных.

Президентская программа грантов (2006-2009 гг.) реализуется в России впервые. Резонно, что и к процессу проведения и к её результатам высказывается немало критических замечаний. Повышение прозрачности отбора кандидатов при сохранении объема выделяемых средств могли бы в перспективе сделать конкурс эффективным элементом системы поощрения инновационных гражданских инициатив и действий, ускорить формирование эффективного, отвечающего широким общественным потребностям некоммерческого сектора России. Но, без значительной корректировки принципов и механизмов программа потеряет свой социальный инновационный и инвестиционный потенциал, не достигнет уровня эффективного инструмента влияния федеральных властей на процессы социально экономического развития, реализуемые через взаимодействие с некоммерческими организациями...

Важные задачи последующих конкурсов – повысить качество проектов, сделать конкурсные механизмы более открытыми, привлечь к нему широкий круг участников.

Стержнем государственной политики по отношению к некоммерческому сектору и, в частности, грантовым программам, должно быть усиление роли граждан и независимых групп в решении общественных проблем, а не механический перенос нагрузки с бюджетных организаций и учреждений на неправительственные. В таком случае системные изменения в некоммерческом секторе будут характеризоваться не только, способностью эффективно осваивать бюджетные средства, но и привлекать свободные общественные ресурсы.

## Технология социального проектирования

**Социальное проектирование** – это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам. Такое самое общее определение деятельности, которую называют проектной.

Социальное проектирование — научно-теоретическая и одновременно предметная практическая деятельность по созданию проектов развития социальных систем, институтов, социальных объектов, их свойств и отношений на основе социального предвидения, прогнозирования и планирования социальных качеств и свойств, являющихся значимой социальной потребностью. Прогнозируемые, моделируемые и конструируемые качества и свойства социальных объектов дают возможность управлять социальными процессами и являются выражением того социально нового, что характеризует тенденции социального развития. В соответствии с этим социальное проектирование связано с инновационной деятельностью и внедрением социальных инноваций.

### 2.1. Социальное проектирование: понятие, структура, этапы

Термин «проектирование» происходит от лат. «projectus» — брошенный вперед; это — процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния, специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений.

*Проектирование любого типа можно рассматривать как предварение практической деятельности, как мыслительное, чувственно-логическое, духовное, знаково представленное моделирование будущей деятельности.*

Проектирование — составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Понятие проектирование широко используется в практике современного управления социальными объектами. Само проектирование в управлении часто связывается с разработкой различных проектов, бизнес-планов, программ и инвестиционных проектов. В процессе проектирования зримо и целостно *представляется* образ будущего результата деятельности, как «реальности» с которой можно уже работать в данный момент (дополнять, оспаривать, совершенствовать).

Структура проектирования отражает алгоритм человеческой деятельности: 1) идея; 2) концепция; 3) программа; 4) механизм реализации; 5) деятельность.

**Идея** - это сущностное выражение замысла будущей деятельности. Движение от идеи закономерно, поскольку человек — разумное существо, его деятельность носит целесообразный характер, а целесообразность предполагает целеполагание.

**Целеполагание** в сущностной форме предстает в виде Идеи, а в содержательной - в виде Концепции.

**Концепция** - это содержательное развертывание идеи.

В свою очередь Концепция должна быть развернута (количественные и качественные показатели) в Программе деятельности.

**Программа** - это конкретизированная Концепция, т.е. концепция, развернутая безотносительно к реальным условиям и реальной среде ее осуществления.

Если проектировщик заинтересован в реализации своей «идеи + концепции + программы», то он должен продолжить разработку до проектирования **Механизмов реализации программы.**

Механизм реализации включает в себя полное компонентное обеспечение будущей практической деятельности: *субъект, объект, средства, процесс, условия, результат, система, среда, критерии управления и оценки..*

Логика проектирования строится от необходимости разрешения противоречия, как движущей силы любого развития. Такая логика представлена в таблице.

Проблема- тизация	Целеполагание		Инструментализация		
	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Проблемы	Цели	Задачи	Методы (мероприятия и содержание деятельности)	Форма организации исполнителей и среды	Ресурсы (средства)
⇐	⇐	⇐	⇐	⇐	⇐

Чтобы точно и целостно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению. Такими понятиями являются следующие: планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование.

Выявление вариантов развития или изменения объекта дает возможность выбирать тактику и стратегию взаимодействия с этим объектом, управления объектом, выработки технологии воздействия на него, выбора путей планомерного, введения нововведений. Осмысление указанных понятий, этапности их достижения и методов реализации и представляет собой суть проектирования.

Планирование — научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций развития того или иного явления, его реализации и претворения в интересах общества.

Проектирование при переносе в социальную сферу обретает свои специфические особенности формулировки предмета и цели, выбора технологий и оценки качества результата.

Социальное — это все связанное с людьми. Значит социальное проектирование обращено на людей, а глубинная характеристика людей связана с

их деятельностью, как со способом существования социальных систем. Именно через деятельность можно влиять на потребности и способности, на отношения и институты, т.е. на весь социум. Поэтому социальное проектирование – это, прежде всего, проектирование деятельности людей (функций, процессов, операций, труда, работы).

Социальное проектирование — это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. В отличие от проектирования таких объектов, при изменении которых не учитывается субъективный фактор, при проектировании социальных объектов этот фактор должен учитываться.

Социальное проектирование в своей основе предполагает определенные социальные изменения эти изменения задумываются, получают обоснование, планируются, т.е., представляют собой разновидность инновационной деятельности.

***Инновация – не просто обновление (именно таково значение этого латинского слова), это сознательная деятельность по конструированию нового и его внедрению в жизнь на основе переосмысления предыдущего опыта. Инновационный менеджмент определяет условием внедрения инновации совокупность следующих факторов: 1) право; 2) инфраструктура; 3) технологии; 4) экспертиза; 5) коммуникации; 6) кадры управленцев; 7) инвестиции.***

В крупных социальных проектах многое сходно с социальными реформами – и они тоже подвержены опасности пересмотра, отмены или ревизии в силу обстоятельств которые связаны с особенностями функционирования высших уровнях власти. Но есть и такие проекты, которые затрагивают интересы небольших групп людей, приближены к обыденным проблемам и меньше зависят от рисков общеполитической обстановки. В тысячах проектов в конечном счете пробивает себе дорогу объективная необходимость, и они таковы, каковыми их создает время – не само по себе, а через деятельность инициаторов проекта и участников его осуществления

Социальное проектирование рассматривается как специально организованная деятельность по актуализации потенциала саморазвития сообщества в процессе разработки стратегии. Объект социального проектирования -организация социальных связей, отношений во всех сферах и на всех уровнях жизнедеятельности общества, а также ее составляющие.

Параметры социального проектирования: - противоречивость социального объекта; - многовекторность развития социального объекта; - невозможность описания социального объекта конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость).

Социальное проектирование есть модель социального действия и практическая реализация этого действия, поэтому оно имеет объективные предпосылки, которые делают это действие необходимым и значимым. Можно выделить следующие предпосылки социального проектирования:

- Общественная потребность в целенаправленном изменении и развитии тех или иных социальных систем, их свойств или взаимоотношений.

- Социальная необходимость в преодолении стихийного развития социальных процессов и обеспечение их направленности в область удовлетворения социальных потребностей.

- Потребность в реализации социального творчества.

- Социальная необходимость в планомерном, предсказуемом, прогнозируемом и управляемом развитии социальных систем и процессов.

- Социальная потребность в реализации конструктивного характера процессов снижения уровня социальной напряженности.

**Основная цель** социального проектирования как специфической управленческой деятельности — создание социальных проектов. Социальный проект представляет собой систему особых знаков, дающих конкретные знания о будущем желаемом состоянии социальной системы или процесса.

**Объектом** социального проектирования выступают социальные системы, процессы организации социальных связей, отношений во всех сферах и на всех уровнях жизнедеятельности общества. В проблемном поле социального проектирования попадают объекты самой различной природы:

- 1) объекты, поддающиеся организованному воздействию системы материального и духовного производств (средства и предметы труда, социальная технология, техника, духовная культура, социальная деятельность и т. п.);

- 2) человек как общественный индивид с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;

- 3) различные элементы социальной структур общества: трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.;

- 4) разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.);

- 5) элементы образа жизни: жизненные позиции, способы жизнедеятельности, качество и стиль жизни и т. п..

Объект социального проектирования - организация социальных связей, отношений во всех сферах и на всех уровнях жизнедеятельности общества, а также ее составляющие.

Центральный момент социального проектирования - разработка оптимальных параметров самих социальных связей и их организационных форм. Это - определение эффективных порядка, средств и условий доступа к значимым для жизнедеятельности субъектов объектам, механизмов распределения ценностей, его принципов, средств *социального контроля* и стимулирования *социальной активности* субъектов, снятия социальной напряженности, механизмов социального продвижения и др.

Основной конечной стратегической целью социального проекта является создание оптимальной общности организации коллективных отношений с учетом объективных условий и жизнедеятельности различных социальных групп.

**Субъектом** социального проектирования являются различные носители управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности. От знания и умения, творчества и мастерства, культуры и уровня мышления

субъекта проектной деятельности, от конкретных способностей людей анализировать и синтезировать информацию и выдавать оригинальные идеи во многом зависит качество разрабатываемых моделей и проектов.

Этапы проектирования — система приемов, методов, правил, процедур, операций создания социального проекта.

Наиболее общепринятой является следующая схема социального проектирования: **1) уяснение проблемы (проблемная ситуация); 2) социальный заказ; 3) социальный паспорт; 4) цели проекта; 5) задачи проекта; 6) прогнозирование; 7) модель; 8) проект.**

Рассмотрим подробнее каждый элемент данной схемы

**1. Уяснение проблемы.** Предметная проблемная ситуация (организационная, социальная) — некое социальное противоречие, требующее организации целенаправленных действий для его устранения или выбора одной из возможных альтернатив социального развития.

**2. Социальный заказ.** Заказ выступает в качестве определенной социальной установки на разработку конкретных мероприятий по реализации материальных и духовных потребностей людей, разрешений противоречий, поиска компромисса. Социальный заказ формируется на осознании необходимости решения возникшей социальной проблемы, без чего невозможно дальнейшее эффективное функционирование и развитие общности, успешное продвижение вперед.

**3. Паспортизация объекта** — получение точных данных о системе, процессе или явлениях, описание их состояний, функционирования и развития. Паспорт — это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов. В социальном паспорте должны содержаться основные сведения об изменениях социальной структуры, условия, охраны и оплаты труда, жилищных и культурно-бытовых условий и т. п.

**4. Цели.** Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание цели — залог успеха. Процесс построения цели соответствует в мышлении процессу практической деятельности. Целеполагание включает в себя три основных звена:

- 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).

Обоснование цели должно начинаться с определения действия, которое следует предпринять; в каждой из установленных целей нужно выделить самый важный результат; указать сроки предполагаемого достижения цели; определить затраты на достижение цели и отдельно на материалы и оборудование; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута, обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эти цели установил.

Перед каждой системой выдвигаются сразу несколько целей. Одну из них важно конструировать в качестве главной, обобщающей, на достижение которой и направлено функционирование всей системы.

5. После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи, стоящие перед социальной системой. **Задача** — это формулировка индивидуальной или общественной потребности, ожидающей своего удовлетворения.

Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей. Чтобы задачи «работали», они должны быть выражены конкретно, при помощи определенных индикаторов: а) частные задачи не должны быть растворены в общих; б) их нельзя чрезмерно детализировать, сковывать инициативу субъекта социального проектирования.

**6. Прогнозирование** — один из важнейших этапов проектной деятельности. Прогнозирование в широком смысле — предвидение, вообще получение любой информации о будущем. В узком смысле — специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы развития явлений.

Социальное прогнозирование — это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т. п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.

Прогнозирование является составной частью процесса разработки социального проекта. В отрыве от проектирования прогнозирование теряет свой практический смысл. Социальное прогнозирование позволяет учитывать различные варианты движения и развития социальных систем. Выработка верных прогнозов позволяет сделать более совершенным управление, эффективным — проектирование.

**7. Создание модели** - т.е. отображения и замещения объекта по тем или иным параметрам, что дает новую информацию.

**8. Создание проекта в целом** — конечный результат проектирования, подготовка документа, представляемого документа на экспертизу, основа последующей реализации.

## 2.2 Социальное проектирование: основные принципы организации

Основными **принципами** организации социального проектирования являются:

- Принцип "проживания" социальной системой новых ценностных оснований своей деятельности, своих норм взаимодействия. Социальное проектирование, по сути, представляет собой процесс "проживания" социальной системой своих текущих проблем и интересов в системе ценностей гражданского общества в идеальном состоянии мыслительной деятельности, т.е. в игровом моделировании. Разработка социального проекта позволяет всем заинтересованным субъектам и социальным группам опробовать нормы диалогового взаимодействия, осознать потребность в ценности свободы и терпимости, обрести первичный опыт гражданского взаимодействия.

○ Принцип саморазвития. Источником социального проектирования гражданского общества может быть лишь потребность самого общества в саморазвитии. Социальное проектирование - это лишь условие развития сообщества, порождающее его гражданскую активность, но отнюдь не схема конкретной политической или экономической системы, заимствованной извне. Гражданское общество представляет собой концептуальную оболочку, которую нужно заполнить конкретным содержанием каждому обществу в отдельности. Социальное проектирование предлагает лишь технологичные приемы, алгоритмы и формы, способствующие становлению гражданского сообщества, но содержание этой работы каждый раз формируется сообществом в меру его представления о своем желаемом будущем. Социальное проектирование - это лишь условие развития, востребуемое лишь обществом, открытым своему будущему.

○ Принцип социальной ответственности. Социальное проектирование представляет собой процесс разработки новых форм социальных связей, коллективных норм и правил взаимодействия, не зафиксированных в существующем законодательстве. Способность субъектов социального проектирования самостоятельно соблюдать эти нормы и правила свидетельствует о сформированной правовой культуре личности, общества в целом, государственных структур.

○ Принцип социальной компетентности. Социальное проектирование базируется на формировании таких качеств социальной компетентности как критическое мышление, открытость, толерантность и плюрализм. Одновременно социальное проектирование предполагает способность членов сообщества выдвигать позитивные социальные инициативы и брать на себя ответственность за их реализацию. Показателем социальной компетентности является работа в обществе различных ассоциаций, фондов, общественных объединений и т.д.

○ Принцип непрерывного гражданского образования социальных субъектов. Проектирование будущего это ситуация, в которой человек ощущает огромную потребность в новых знаниях и умениях. Организовать и реализовать в процессе социального проектирования целенаправленную систему гражданского образования населения и социальных институтов, направленную на становление их гражданской компетентности - важная задача для тех, кто осуществляет социальное проектирование.

○ Принцип согласования целей и баланса интересов. Принцип предполагает готовность субъектов социального проектирования к согласованию на ценностном и технологическом уровнях своих целей и к созданию системы баланса интересов, выступающей основой и гарантом гражданского общества.

○ Принцип открытости будущему. Он предполагает способность субъектов социального проектирования к консолидации вокруг перспективных целей развития сообщества, и способность к выдвиганию таких целей.

○ Принцип автономности сообщества. Этот принцип в социальном проектировании выделяет в качестве проектируемой структуры отдельно взятое сообщество. Сообщество может представлять разные масштабы организации: сельский населенный пункт, малый город, крупный город, регион и т.д.

Автономность сообщества базируется на основе соблюдения определенных гарантий социальной справедливости для каждого члена сообщества. Социальная

справедливость не означает равенства уровня жизни всех членов сообщества. Она означает равенство возможностей для самореализации всех членов сообщества. Это равенство возможностей помогает объединить людей в сообщество через общепринятое и гарантируемое в данном сообществе качество жизни людей.

### 2.3. Социальное проектирование: специальные методики

Социальное проектирование использует специальные методики.

**Методики** — это способы достижения цели; построение социального проекта — это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта проектирования.

Название методики:	Гражданское участие в выборе стратегии городского развития	Партнерство активных сообществ в городском развитии	Мобилизация ресурсов городского развития
<i>Базовый процесс</i>	Активное программно-целевое участие различных городских сообществ и общественных организаций в выборе и реализации стратегий городского развития	Социально-технологическая поддержка рабочего участия социально активных сообществ в процессах городского самоуправления и развития	Привлечение интеллектуальных, творческих и культурных ресурсов города и региона для выработки и реализации стратегий городского развития
<i>Социальная функция</i>	Достижение информированного согласия населения с проводимой в городе политикой развития	Создание институциональных условий для активного участия городских сообществ в выработке и реализации социально приемлемых стратегий городского развития	Общественная мобилизация интеллектуальных, творческих и культурных ресурсов территории (и разработка на их основе современных гуманитарных технологий развития)
<i>Социальная база</i>	Участие широких слоев населения в обсуждении и одобрении проводимой в городе политикой развития	Все виды социально активных городских сообществ и общественных организаций	Ориентированные на социальные и гуманитарные инновации профессиональные, национально-культурные и гражданские ассоциации и группы
<i>Организационная схема</i>	Организация круглых столов, общественных форумов и слушаний. Выявление групп интересов и социальных запросов. Их институциональное оформление в рабочие группы по проблемам городского развития	Проведение проектных семинаров и тренингов, направленных на освоение современных социальных технологий и использование преимуществ гражданской инициативы и профессиональных, управленческих компетенций	Креативные семинары, проблемно- и тематически ориентированные организационно-деятельностные игры
<i>Ближайший шаг развития</i>	Формирование комиссий по проблемам городского развития и создание на их основе Городской коллегии (или Общественного совета)	Создание постоянно действующей общественной структуры, работающей с активными сообществами разного социального профиля (Центра социальных инициатив или Агентства городского развития)	Создание информационно-аналитической (общественно-профессиональной) структуры по отработке гуманитарных технологий городского и регионального развития

Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма.

#### ○ Методика матрицы идей

Методика матрицы идей — это когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решения. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных

задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

#### ○ **Методика вживания в роль**

Методика вживания в роль помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто взгляды в будущее, проектируемое, а стремление глубже понять, как будет реализован проект. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

#### ○ **Метод аналогии**

Метод аналогии является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Аналогия может быть простая, распространенная, строгая и нестрогая. Утверждение (прогноз и проектирование) по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

- чем больше известно общих признаков у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности вывода по аналогии;
- чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;
- чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;
- если предмет, в отношении которого мы осуществляем прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь свойством, не совместимым с тем свойством, которое прогнозируется, то общее сходство не имеет никакого значения.

Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

#### ○ **Метод ассоциации**

При подготовке проекта нередко возникает необходимость принять новое решение, которое вызвано неудовлетворенностью существующей практикой. В связи с этим встает вопрос, как улучшить положение, найти более рациональный и эффективный способ управления.

С учетом накопленных знаний разрабатываются подходы, которые позволяют серьезно видоизменять объект воздействия, т. е. затрагиваются не только формы, но и существенные содержательные элементы. Метод ассоциации

предусматривает сочетание приемов приспособления, модификации и полной реорганизации.

- **Методика мозгового штурма**

Методика мозгового штурма — связь с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

## **2.4. Социальный проект: понятие и содержание**

В научной и учебной дисциплине «управление проектами» под проектом понимается система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

*Социальный проект — это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение, (1) целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, (2) которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы и (3) воздействие которого на людей признается положительным по своему социальному значению.*

Под социальным нововведением понимается разновидность управленческого решения, замысел которого предусматривает целенаправленное изменение того или иного социального явления или процесса, а реализация состоит в осуществлении этого замысла. *Инициатором проекта* может быть как отдельный человек, так и организация или сообщество.

**Формы**, в которых новация (продукт) предстанет в ходе реализации проекта разнообразным.

- **Новая «вещь».** В результате реализации проекта может появиться новая, «вещь», продукт. Это - некое изделие, используемое в производстве или в быту, а также и оборудования, здания, сооружения, комплекс и т. д.

- **Услуга.** Предметом социального проектирования может стать услуга. Услугами называют результат полезной деятельности отдельных лиц, а также организаций, направленной на удовлетворение определенных потребностей людей. Особенности услуг являются их не вещественный характер, отсутствие (в большинстве случаев) взаимозаменяемости, невозможность накопления, хранения, транспортировки.

Кроме того, сфера услуг имеет специфику (в сравнении со сферой производства) с точки зрения управления. Во-первых, потребитель услуги обычно присутствует при ее предоставлении, из чего следует более тесное взаимодействие потребителя и производителя услуги. Во-вторых, продукт, в сфере услуг более индивидуален, чем в сфере производства вещей. В-третьих, работы в сфере услуг более трудоемки, чем в промышленной сфере. Из этого следуют особенности проектирования услуг.

Социальными услугами обычно признаются такие, которые направлены на

оказание поддержки и помощи слабо защищенным слоям населения. Они предоставляются стационарными или нестационарными учреждениями социального обеспечения. Если нестационарные учреждения предоставляют услуги в форме консультаций, помощи на дому, помощи в трудоустройстве и т. д., то стационарные связаны с проживанием в них. Это дома-интернаты для престарелых и инвалидов, детские дома, хосписы (волонтерские службы по поддержке умирающих) и т. д.

○ **Организация.** *Один из объектов проектирования — организация. Хотя обычно понятно, что имеют в виду, когда говорят об организации, все же уточним, что организацию принято рассматривать как: 1) объект (объединение людей для достижения определенной цели), 2) процесс (совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого), 3) воздействие (упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта).*

Все формы организации предполагают наличие, по крайней мере, одного человека и хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение общественных или личных потребностей, а также создание какого-то продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной). Эти характеристики показывают, в каком направлении ведется проектирование разных организаций – общественного объединения, фирмы, реабилитационного центра, художественной студии и т. п.

Создание организаций может сопровождать национальные и международные проекты, направленные на глобальные изменения (преодоление мирового экономического кризиса, реализация идеи информационного обмена и т. д.). В таких случаях, как и в других крупных проектах, часто создаются консорциумы.

○ **Мероприятие.** Подготовка мероприятий также может вестись с применением подходов, характерных для социального проектирования. Это, прежде всего, относится к массовым праздникам (Олимпийские игры, праздники городов, выставки и т. д.). В последние годы все чаще специализированные массовые праздники стали приобретать комплексный характер, что значительно расширяет зону их воздействия на человека.

○ **Законопроект.** Особым предметом социального проектирования является законопроект или проект другого нормативного правового акта. Такая деятельность имеет свои возможности и свои ограничения, определяемые правовой формой, которую имеет ожидаемый результат.

Не каждый законопроект превращается в социальный проект. Очевидно, что, кроме обычной правотворческой технологии, предполагающей работу специалистов над текстом законопроекта, должно быть еще нечто, что позволило бы видеть здесь социально-проектную деятельность. Это «нечто» проявляется в ситуации, когда работа над законопроектом выходит за стены кабинета юриста-профессионала, выполняющего рутинную работу по представлению некой социальной проблемы и способов ее решения в форме правовых норм.

## 2.5. Социальный проект: многообразие типов, краткие характеристики

Многообразие предметных областей, в которых может использоваться социальное проектирование, дает простор для осуществления замыслов, применения квалификации и организованности участников на самых различных уровнях. Эти важные обстоятельства и условия для самореализации инициаторов и исполнителей реализуются также через различные типы социальных проектов.

В представленной типологии социальных проектов мы опираемся на классификационную схему, принятую в технологии управления проектами, и дополняем ее, опытом социально-проектной деятельности. Некоторые типы проектов мы не выделяем, поскольку они не актуальны для деятельности некоммерческих организаций.

**«Нормальный» проект.** К социальным проектам можно отчасти применить характеристики, которые выработаны в технологии управления бизнес проектами. В организационном отношении такие проекты оцениваются по четырем признакам: масштаб; сроки реализации; качество; ресурсное обеспечение. Учитываются также место и условия реализации проекта. Проект, в котором названные признаки уравнивают друг друга, называют «нормальным» проектом. Это идеальная конструкция, в реальности доминирует один из факторов, и по этим доминантам можно выделить типы проектов.

- **Типы проектов по характеру проектируемых изменений.** По своей природе социальные проекты имеют дело с подготовкой и осуществлением социальных изменений. В зависимости от того, какой путь избирается для осуществления таких изменений, можно разделить социальные проекты на инновационные и поддерживающие.

**Инновационные проекты.** В обобщенном смысле любой социальный проект характеризуется инновационными свойствами. Но при выделении типа инновационных проектов исходят из их специфического назначения: задача таких инновационных проектов — внедрение принципиально новых разработок, чем и определяется их тесная связь с научно-техническими проектами. В социальной сфере инновация не часто связывается с созданием изобретений и открытий в области науки и техники. Утвердился другой путь — осмысление (и проектирование) социальных последствий при разработке инновационных научно-технических решений. В этом отношении революционное значение имело внедрение маркетинга в сферу производства товаров и услуг.

В то же время быстрое развитие Интернета сделало особо актуальной проблему потери социального контроля над нововведением. В его автономной системе появились свои правила, нередко нарушающие принятые в той или иной стране правовые нормы и предписания. Озабоченность вызывает и вытеснение «паутиной» Интернета других информационных источников. Последствия влияния Интернета на образ жизни изучены пока мало, но уже видно, что возникают новые стили жизни, связанные с жизнью в сети». Появилась и проблема психологической зависимости от Интернета.

**Поддерживающие проекты.** Поддерживающие проекты, как правило, решают задачи общекультурного характера. Эти проекты называют также реанимационными, реставрационными. Об их характере наилучшее представление

дает описание одного из проектов в «Практическом руководстве по Всемирному десятилетию развития культуры» (под эгидой ЮНЕСКО.). Проект направлен на сохранение и использование культурного достояния.

В «Практическом руководстве...» содержатся такие рекомендации: «Сохранение достояния и улучшение условий жизни могли бы быть целью проекта, направленного на охрану и восстановление какого-либо старого квартала для его интеграции в современную жизнь. Такой проект, предусматривающий описание этого достояния и изучение образа жизни и экономической, социальной и культурной деятельности населения, осуществлялся бы при постоянном взаимодействии между техническими специалистами и жителями. При проведении консервационных и строительных работ могла бы потребоваться помощь художников и использовались преимущественно местные строительные материалы и традиционные методы. На всех этапах осуществления такого проекта совместными усилиями пропагандистов в области культуры и различных средств массовой информации поощрялось бы участие населения. Можно было бы также обратиться к соответствующим неправительственным организациям».

Описанный проект прямо связан с сегодняшними социальными задачами и проблемами (обеспечение занятости, повышение эффективности местной промышленности, развитие туризма, участие населения в принятии решений и т. д.). Как представляется, именно в этом специфика поддерживающих проектов.

- **Типы проектов по направлениям деятельности.** Разделение социальных проектов по направлениям деятельности может дать множество типов, поскольку здесь с организационными вопросами смыкаются вопросы содержания проектов.

Выделим некоторые из типов, чтобы показать разнообразие направлений социального проектирования.

**В образовательных проектах** ставятся задачи, преимущественно связанные с предоставлением образовательных услуг. Надо заметить, что приобретение знаний, умений и навыков характерно для любого социального проекта, здесь же такого рода достижения являются основной целью социально-проектной деятельности. Кроме того, образовательные проекты могут быть направлены на совершенствование самой системы образования (различные образовательные реформы).

**Научно-технические проекты** также могут выступать как проекты социальные, если своими последствиями непосредственно затрагивают общественную жизнь. Пример Интернета показателен в этом отношении. Научно-технические проекты могут иметь поисковый, экспериментальный характер и через представление результатов общественному мнению приобретать социальную функцию (вызывать общественный интерес, содействовать образованию ассоциаций и клубов, придавать качества публичных деятелей лицам, участвовавшим в проекте, и т. д.).

**Культурные проекты** могут по основной своей направленности выступать как проекты художественные, символические, экзотические и др. Их общая черта как социальных проектов состоит в том, что они оказываются вплетенными в ткань социальной жизни. Иначе говоря, в этом случае мы обращаем внимание не эстетические стороны проекта, а на его социальную функцию. Культурные программы нередко создаются в связи с годовщинами тех или иных исторических

и политических событий, иногда именно в культурных проектах выражается значимость данного события для власти. Например, такими крупнейшими театрализованными представлениями были открытие и закрытие Олимпийских игр в Москве (1980), празднование 300-летия Санкт-Петербурга (2003), международный конкурс песни «Евровидение» (2009) и т.д. Очевидно, что такие проекты требуют огромных финансовых средств, материальных и организационных ресурсов; чаще всего они реализуются как заказ государственных органов и международных организаций.

На другом полюсе социокультурных проектов стоят авторские творческие работы, представляемые на обозрение какому-то неопределенному числу лиц. Здесь на первый план выходит стремление авторов к самопрезентации и к установлению диалога со зрителем, слушателем и т.д.

- **Типы проектов по особенностям финансирования. Социальные проекты нуждаются в финансировании — это общеизвестно. Но также общеизвестно и то, что проекты по-разному нуждаются в финансовых средствах. Выбор модели финансирования зависит от многих факторов, и, прежде чем с ней определиться, необходимо понять, ведущий мотив финансиста и оценить возможности взаимодействия с ним.**

Социальные проекты нередко строятся в финансовом отношении как проекты со смешанным финансированием, когда организаторы привлекают средства из разных источников и на разных условиях. Для значительной части социальных проектов смешанное финансирование наиболее удобна. Оно позволяет аккумулировать средства из источников, каждый из которых не был бы в состоянии обеспечить проект полностью. Постепенно к такой модели склоняются многие негосударственные организации, специализирующиеся на разработке и реализации социальных проектов.

Классификация социальных проектов по особенностям финансирования поэтому основывается на выделении в качестве типобразующего такого способа финансового обеспечения, который является основным. В силу этого мы выделяем инвестиционные, спонсорские, кредитные, бюджетные, благотворительные проекты.

***Инвестиционные проекты.*** *Инвестиция — это вклад собственности в дело с целью извлечения прибыли.*

Далеко не каждый проект может привлечь инвестиции. Для инвестора должна быть вне сомнений цель такого проекта, его значимость, которая определяет соразмерность вложения капитала. Нужна детально разработанная документация (бизнес-план в первую очередь), без нее нет инвестиционного проекта: он просто не будет рассматриваться в качестве такового. Наконец, главное: какой бы ни была цель проекта, он не станет инвестиционным, если его реализация не удовлетворяет основного мотива инвестора — получения максимальной прибыли.

Последнее обстоятельство резко снижает возможность стать инвестиционными для значительной части социальных проектов. Об этом надо знать и рассчитывать на инвестиции лишь после глубокого анализа ситуации на рынке инвестиционных проектов, который складывается по законам бизнеса и имеет связь с социальными потребностями в областях, узко ограниченных особой

доходностью вложений.

В здравоохранении и социальном обеспечении, например, для инвестиций перспективны проекты, имеющие целью удовлетворение потребности населения в жизненно важных лекарственных средствах, диагностической медицинской технике и хирургическом инструментарии. В то же время в числе перспективных на рынке инвестиционных проектов не рассматривается, допустим, производство детского питания, исключительно важное с точки зрения сохранения здоровья нации, но недостаточно прибыльное.

Расчет на инвестиции для социального проекта должен учитывать и различие форм инвестирования, в том числе таких, как: а) денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, паи и доли в уставных капиталах предприятий, ценные бумаги, кредиты, займы, залоги); б) земля; в) здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, используемое в производстве и обладающее ликвидностью; г) имущественные права (оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом), секреты производства, лицензии на передачу прав промышленной собственности.

Экономическое обоснование инвестиционных проектов предполагает, что при сравнении различных предложений выбор лучшего из них производится по показателям экономической и коммерческой эффективности, таким, как чистый доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости и т.д.

Наконец, в роли инвестора может выступить и сам инициатор проекта (индивидуальный или коллективный). Естественно, что его отношение к собственному проекту будет в первую очередь определяться стремлением реализовать цели проекта. Но и в этом случае инвестиция подчиняется экономической целесообразности.

**Спонсорские проекты.** В обыденной практике словоупотребления спонсор представляется как человек (организация), который дает деньги на понравившийся проект или просто понравившемуся лицу, нуждающемуся в деньгах, без требования возврата. Это представление отразилось и во многих справочниках по рыночной экономике, где спонсор приравнен к меценату. Все же спонсоринг — экономическая, а не нравственно деятельность. Спонсор, как и инвестор, проявляет интерес к целям нуждающегося в средствах проекта, но в первую очередь преследует свою выгоду.

Чтобы уяснить выгоду спонсора, зададимся вопросом: почему есть спонсоры у команд КВН, выступающих по телевидению, и нет у команд КВН, соревнующихся в местном клубе? Ответ в том, что спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации.

В мировой практике принято заключать договор о спонсоринге, из которого вытекает взаимная ответственность сторон: спонсор - предоставить запрашиваемые средства для осуществления проекта, а организаторы проекта обязуются рекламировать и другим образом представлять интересы спонсора (создавать его положительный имидж в общественном мнении и т.д.). Это, собственно и есть расплата по договору спонсоринга, который не предусматривает возврата выделенных под проект финансовых средств.

Очевидно, что лишь проект, получающий известность в определенных кругах,

в контактах с которыми заинтересован спонсор, может стать спонсорским. Этот проект должен сам обладать положительным имиджем, вызывать большой интерес в обществе, чтобы эффективно формировать положительные установки в отношении спонсора.

**Кредитные проекты.** Способом финансового обеспечения социального проекта может быть избран кредит. Это еще один коммерческий вариант финансирования, специфика которого состоит в том, что получение финансовых средств возможно только под условие предоставления гарантий кредитному учреждению (залога собственности, например).

Такой проект также предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование, которое должно убедить и инициаторов проекта, и кредитора в том, что кредит будет погашен и по нему будут уплачены проценты в соответствии с принятым порядком. Гражданский кодекс Российской Федерации устанавливает правило, согласно которому кредитор «вправе отказаться от предоставления заемщику предусмотренного кредитным договором кредита полностью или частично при наличии обстоятельств очевидно свидетельствующих о том, что предоставленная заемщику сумма не будет возвращена в срок».

К кредитным проектам принципиально близки те, которые осуществляются с применением лизинга. Лизинг — долгосрочная, иногда до нескольких лет, аренда средств производства (машин, оборудования, производственных сооружений и т. д.), предполагающая, возможный последующий выкуп арендатором полученного в аренду имущества. Имущество остается собственностью лизинговой компании до конца сделки, а после того как организация-арендатор расплатилась за него, она становится собственником этого имущества. Это фактически форма инвестиции, позволяющая начинать дело с меньшими затратами и избегать влияния на эффективность работы морального старения оборудования. Очевидно, что и эта форма финансового обеспечения проекта, способного обеспечить доход.

**Бюджетные проекты.** В силу того, что социальные проекты не только бездоходны и убыточны в прямом финансовом выражении, но при этом решают важные социальные задачи (и в этом смысле себя окупают), значительная часть проектов осуществляется в рамках государственной социальной политики и решения местных проблем. Такие проекты у нас в стране финансируются из соответствующих бюджетов (федерального бюджета, бюджета субъектов Российской Федерации, местных бюджетов) чаще всего в виде ассигнований для осуществления плановой деятельности государственного или муниципального учреждения, а в некоторых — целой сети соответствующих органов и учреждений (например, Федеральной миграционной службы), а также субсидий территориальным органам исполнительной власти, органам местного самоуправления, негосударственным организациям.

Финансовое обеспечение из бюджетных источников имеет ограничения, определяемые различными нормативами (структура и число штатных сотрудников, фиксированные размеры фонда заработной платы и т. д.). Работа по нормативам усложняет для бюджетных проектов внедрение нововведений. К тому же следует учитывать, что в нестабильной экономической обстановке приведение расходной части бюджетов всех уровней в соответствие с доходной частью происходит, как правило, путем урезания социальных программ. Это ставит многие проекты под

удар. Во всяком случае, бюджетный проект в современной российской действительности перестал быть проектом с гарантированным финансированием.

Субсидия (дотация) — это государственное финансовое пособие юридическим и физическим лицам в виде ассигнования на покрытие убытков, сбалансирование бюджета и т. д. Такую модель финансирования социальных проектов избирают органы государственной власти и органы местного самоуправления для поддержки проектов и программ некоммерческих организаций.

Субсидии на реализацию проекта можно получить в конкурсном порядке. Это обстоятельство содержит в себе определенную сложность. Она заключается в том, что в материалах, представляемых инициатором проекта на конкурс, необходимо точно охарактеризовать те стороны предполагаемой деятельности, которые предусматриваются условиями конкурса. Часто проекты, которые можно отнести одновременно в разные группы конкурсантов, откладываются как неясные, слабо подготовленные и конкурсными комиссиями не рассматриваются.

В конкурсах чаще побеждают те, кого в конкурсных комиссиях хорошо знают. Не во всех случаях это значит, что выигравшая организация имеет лучший проект. Нередко это свидетельство того, что такая организация умеет хорошо отчитаться перед грантодателем.

Есть и другие проблемы, например, давление фондов на авторов проектов (побеждают проекты с желаемой для грантодателя тенденциозностью). В целом все это не позволяет слишком рассчитывать на гранты для тех или иных социальных проектов, и успех осуществления проекта везде, где это возможно, лучше связывать со смешанным финансированием.

**Благотворительные проекты.** Многочисленные факты финансирования бездоходных или затратных проектов по неэкономическим соображениям позволяют выделить благотворительные проекты как самостоятельный вид. Финансирование таких проектов часто имеет форму меценатства, когда лицо (организация), обеспечивающее проект средствами, не ставит ни перед проектом, ни перед собой коммерческих задач и само по возможности участвует в проекте не только выделением финансов.

Мотив благотворителя может быть связан со стремлением прославить свое имя, а может отражать какие либо личные интересы и увлечения, мечты, религиозные убеждения. Удовлетворение нематериальных потребностей — нередко более сильный мотив для трат, в том числе и крупных, чем ожидание наивысшей прибыли от вложений. Это обстоятельство позволяет осуществлять многие некоммерческие проекты.

Расчет на такой тип финансирования проекта требует ясного осознания, что на инициатора проекта ложится сложная миссия по представлению своих замыслов потенциальным меценатам в форме просьбы. Необходимо и морально, и технологически быть готовым к длительному и многотрудному ведению переговоров с потенциальными меценатами.

○ **Типы проектов по их масштабам. Организационные вопросы составления и реализации социальных проектов заметно различаются в зависимости от того, каков масштаб проекта.**

Оценка масштаба основывается на нескольких показателях, в том числе:

- насколько велико число людей (групп, организаций и т. д.), которые смогут воспользоваться продуктами (услугами, другими результатами) проекта;
- какова потребность проекта в кадровых ресурсах, сколько суммарного времени всех занятых в проекте необходимо для его реализации;
- как много финансовых средств и материально-вещественных ресурсов нужно затратить, чтобы проект был реализован в планируемом объеме;
- насколько сложен проект по своей структуре, формам организации, отчетности и т. д.;
- на какое время и для какой территории рассчитано исполнение проекта.

С учетом этих показателей среди проектов выделяются микро проекты, малые проекты и мегапроекты.

**Микропроекты.** Микропроект — это чаще всего форма представления индивидуальной инициативы, получающей признание окружающих. Микропроект делается для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств. В странах, где гражданские инициативы получили широкое распространения, большинство из них имеют форму социального микропроекта.

При определенных условиях микропроекты может выйти за пределы узкого круга близких и знакомых автора. Средства массовой информации могут придать микропроекту широкую известность активно способствовать расширению масштабов проекта или породить волну подражаний.

**Малые проекты** не предусматривают слишком большого числа потребителей, достаточно просты в управлении, не требуют крупного финансирования.

Специфика малых проектов состоит в том, что они допускают некоторые упрощения в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель — одно лицо, не обязательно создание команды проекта и т.д.).

Для социальных проектов, осуществляемых в нашей стране, размер малого проекта может быть установлен эмпирически по различным направлениям деятельности, а также в зависимости от региона (стоимость однородных проектов в зависимости от регионов существенно различается).

**Мегапроекты.** В качестве мегапроектов обычно выступают целевые программы, состоящие из взаимосвязанных проектов.

В мировой практике показателями для таких мегапроектов считаются: объем вложений от 1 млрд. долларов и больше; необходимость акционерных, смешанных форм финансирования; трудоемкость — 2 млн. человеко-часов на проектирование и 15—20 млн. человеко-часов на реализацию; длительность реализации — 5—7 и более лет. Специфика мегапроектов состоит в необходимости масштабной координации действий исполнителей. Поскольку мегапроекты, как правило, реализуются в течение ряда лет, возникает потребность мониторинга проекта и его коррекций.

- **Типы проектов по срокам реализации.** Для каждого социального проекта приходится определять временные рамки его осуществления. Они будут различаться в зависимости от множества обстоятельств — и тех, которые связаны с намерениями инициаторов, и тех, которые возникают за

**пределами проекта, но предопределяют его ресурсную базу.**

Однако практика показывает, что в организационном отношении нет особой разницы, предполагается ли осуществить один проект за пять или шесть месяцев, другой — за пять или шесть лет. Разница проявится лишь при сопоставлении таких проектов между собой.

Это обстоятельство и определило группировку проектов по срокам реализации: в мировой практике принято разделять проекты по этому основанию на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

**Краткосрочные проекты.** Обычно краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два года. Срок определяется целью, наличием ресурсов, особенностями потенциального поведения потребителя

Специфика организационных решений в таких проектах состоит в применении матричной структуры управления, возложении, всей полноты ответственности за исполнение на одно подразделение, принятии решения на месте реализации, минимуме коррекции планов и отчетности. Соблюдая эти условия, можно сократить сроки исполнения до минимума и добиться реализации проектов (по крайней мере малых) за несколько месяцев.

**Среднесрочные проекты.** Обычно среднесрочные проекты осуществляются за 3—5 лет. Распространенной стала практика создания среднесрочных программ, состоящих из множества проектов, позиционированных как кратко срочные.

**Долгосрочные проекты.** Такие проекты осуществляются на протяжении 10—15 лет. Они предусматривают существенные социальные преобразования и сложны для разработки, которая должна строиться с учетом долгосрочного прогноза. Но скорость научно-технических изменений (а значит, и социальных изменений, к которым они ведут) так велика, что сегодня невозможно вполне надежно прогнозировать ситуацию в таком временном диапазоне.

С учетом этого долгосрочные социальные проекты разделяются на последовательные этапы, ближайшие из которых разрабатываются конкретно, а отдаленные — в обобщенной форме, не редко лишь на концептуальном уровне.

## **2.6. Социальный проект: особая группа**

**Престиж-проекты.** В отдельную группу выделяются проекты, целевая установка которых основывается на феномене престижного потребления. Их, по существу, нельзя отнести ни к одному из выделенных типов: такие проекты могут возникать в любой тематической области, иметь любую форму финансирования, обладать любым масштабом и требовать самых разных сроков для реализации. Специфика их замысла состоит в закреплении социальных различий знаками престижа.

Финансовая сторона таких проектов основывается на парадоксе потребительского поведения: определенными социальными слоями покупается не то, что экономически выгоднее (минимум затрат при максимуме качества), а то, что является престижным. Однако престижность изменяет не только стоимостные показатели проекта, но и другие его характеристики, поскольку речь идет об особом жизненном стиле показного потребления, демонстративных трат.

Эти проекты имеют ярко выраженную социальную направленность, ее суть

— установление особого рода социальных преград и фильтров, охрана корпоративного духа социальных групп, объединенных символами престижа.

**Псевдопроекты.** Псевдопроект — видимость проекта, форма, которой прикрывается какое-то другое содержание. Социальный феномен псевдопроектной деятельности вполне объясняется популярностью проектной формы. Выделяется две разновидности псевдопроектов — проекты-фикции и квазипроекты.

*Проекты-фикции* используют проектную форму как маскировку (латинское «*fictio*» - выдумка, вымысел). Это могут быть «проекты» по типу конторы «Рога и копыта» Остапа Бендера, когда фикция имеется уже на стадии замысла. Это могут быть и своего рода декорации деятельности, изображение позитивных результатов там, где они не были достигнуты.

С проектами-фикциями приходится часто встречаться на конкурсах социальных проектов. В этих случаях, прежде всего, обнаруживается заинтересованность в получении финансирования под проект, которое на самом деле планируется или потратить на другие цели (тогда мы имеем дело с «Рогами и копытами»), или использовать на проект только частично, позже составив фиктивный отчет о расходовании средств и представив реализацию проекта на отдельных удавшихся объектах (тогда перед нами — «потемкинские деревни»).

*Квазипроектами* (латинская приставка «*quasi*» - «как будто» и соответствует по значению словам «мнимый», «ненастоящий») мы называем те, что обладают всеми признаками настоящего проекта, но планируют нововведение, которое на самом деле таковым не является. Форма проекта в этом случае позволяет сохранить инициаторам имеющееся положение под видом того, что это инновация.

Заметим, что в теориях социального управления используется понятие квазитехнологий, о которых говорят, если социальные технологии строятся на недостаточно выверенной базе данных социальных наук и социальной статистики и трудно проверяемых прогнозах. Различие между подлинной технологией и квазитехнологией проводится в таком случае по двум критериям: «Подлинная технология — есть продукт закрытых, изолированных систем и пользуется абсолютным преимуществом. Не соблюдая технологии производства, невозможно получить искомый результат с такой же эффективностью каким-либо другим путем. Квазитехнология социальных наук действует в совершенно другой форме. Ее функционирование обычно нацелено на изменение или исправление определенных условий, чтобы придать процессу нужное направление или определить такое направление», Качество мнимости при таком понимании должно быть распространено на все социальные технологии, поскольку все они не подходят под понятие «подлинная технология» — разве что кроме тех, которые могут быть реализованы в обществах, называемых тоталитарными. Вот почему мы понятию «квазипроект» придаем очень узкое значение как разновидности псевдопроектов.

Разумеется, квазипроекты не столь откровенно выражают консервативную тенденцию. Требуется обстоятельный анализ не только декларируемых, но и скрытых целей подобных проектов, которых в социальной сфере немало. Следы подобных «прожектах» можно обнаружить в некоторых программах социального и культурного развития регионов/городов/районов, в различных документах, связанных с проектированием взаимодействия органов власти с гражданскими

организациями.

Псевдопроекты отвлекают силы и ресурсы от реализации того, что составляет общественный интерес. Но есть у них и некоторое достоинство: они в определенных случаях могут противостоять неумеренным, непродуманным действиям властей по навязыванию населению новаций, к которым оно не готово. В целом псевдопроекты — хороший материал для анализа в области социального проектирования.

В ряду псевдопроектов есть и такие, которые являются формой самовыражения людей определенного склада. В этом случае не преследуются какие-то утилитарные цели (как в большинстве проектов-фикций, например). Авторы избирают проектную форму как способ самопрезентации. Обычно цели таких проектов имеют характер миссии, а средствам на их реализацию внимания не уделяется.

**Таким образом, многообразие типов проектов** — одна из примечательных черт социального проектирования. Возможность применять проектные подходы и технологии на любом уровне социальной организации, в самых разных масштабах, временных рамках, с мощными ресурсами и почти без них придает социальному проектированию гибкость и реалистичность. Условия, которые задаются проекту, определяют его форму и пути реализации.

Разработка социального проекта, тем не менее, и по своему смыслу, и по применяемым технологиям близка для самых непохожих проектов. О том, как вести такую разработку, речь пойдет в следующих разделах.

**Руководителю проекта:  
проверь себя**

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Социальное проектирование как технология собственные цели, алгоритмы и условия для реализации (понятие, составная часть управления, моделирование будущей деятельности). Выделите все эти составные части технологии.
2. Можно ли управлять будущим и что для этого предлагает технология проектирования?
3. Приведите примеры использования проектирования в Вашей деятельности.
4. Использовали ли Вы навыки проектирования при создании социальных и/или бизнес-проектов?
5. Какой из элементов проектирования вызывает у Вас наибольшие трудности в практической деятельности?
6. Чем проект отличается от программы?
7. Какие области социально-экономического развития наиболее часто являются объектом прогнозирования в Вашей профессиональной деятельности?
8. Социальное проектирование затрагивает процесс самореализации субъекта в окружающей жизни. Назовите свое самое большое профессиональное желание, способное стать основой для создания социального проекта.
9. Между какими социальными субъектами наиболее важны социальные связи для проектирования?
10. Почему так трудно в процессе проектирования управлять людьми?
11. Насколько востребованным может быть социальное проектирование жителями Вашего региона/ города/района? Какие препятствия могут встретиться на этом пути?

12. Чем может являться социальный проект для его автора?
  - способом творческого самовыражения?
  - PR - кампанией на выборах?
  - средством зарабатывания денег?
  - способом общения с окружающими?
13. С какими из названных объектов наиболее часто ведется проектная деятельность в Вашем регионе/ городе/районе?
14. Каким образом проект может выступить как средство социального контроля?
15. Ощущаете ли Вы себя чаще субъектом или объектом социального проектирования? В чем это выражается?
16. Опишите Ваш алгоритм решения сложной проблемной ситуации и сравните его с алгоритмом создания проекта.
17. Какие из этапов социального проектирования вызывают у Вас наибольшие трудности?
18. Кто, по Вашему мнению, может сформулировать социальный заказ в местном сообществе?
19. Чем отличается социальный заказ от государственного муниципального заказа?
20. Чем отличается формулировка цели от проекта?
21. Приведите примеры социального прогнозирования в Вашей деятельности
22. Приведите примеры прогнозирования последствий от реализации социальных проектов в Вашем регионе/ городе/районе.
23. «Проживание» иногда называют методикой обучения взрослых. Чему она может научить взрослого человека?
24. Участвовали ли Вы в тренингах, и каковы были Ваши ощущения в такой форме обучения?
25. Приведите примеры реализации каждого из принципов социального проектирования в жизни Вашего региона/ города/района
26. Какие формы гражданского образования и для каких групп населения были реализованы в Вашем регионе/ городе/районе?
27. Какая из методик полностью или частично применялась в Вашем регионе/ городе/районе?
28. Считаете ли Вы, что работать с населением применяя данные методики могут специалисты администрации или к этой работе должны привлекаться специалисты некоммерческих организаций
29. Какие из названных методик показались Вам наиболее действенными? Почему? Приведите примеры для возможного использования данных методик?
30. Предложите свой опыт использования методик в социальном проектировании.
31. С какими чертами социального проекта Вы чаще всего сталкивались в своей деятельности?
32. Какие формы реализации социальных проектов встречались в Вашей практике? Приведите примеры.
33. Какого типа проект Вы разрабатываете? Какие проекты Вы выбираете для реализации целей деятельности Вашей организации?
34. Приходилось ли Вам сталкиваться с некоммерческими организациями, использующими в своей деятельности псевдо - и квазипроекты? Каковы последствия применения данной технологии для гражданских организаций Вашего региона/ города/района

# Социальный проект: техника написания заявки на грант

***РУКОВОДИТЕЛЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:  
СОЗРЕЛА ИДЕЯ ПРОЕКТА. С ЧЕГО НАЧАТЬ?***

## **РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

Работа над проектом развивается по принципу: Разработка - Поиск источников – Деятельность по проекту - Оценка и благодарность потребителей. Поскольку мы говорим о написании заявки на грант, то, следовательно, иметь дело будем только с одним из возможных источников финансирования некоммерческих проектов. Надо помнить, что гранты бывают разными. В самом обобщенном виде доноры - это государственные органы, фонды, бизнес, частный жертвователь.

**Заявка на грант** – это способ обращения за финансированием в фонд, предоставляющий гранты; это документ, содержащий описание проблемы, механизмов действия, ресурсов, необходимых для обеспечения изменений/результатов.

В любом случае, стоит начать работу с основных принципов, понимая, что:

1. Вы должны знать **ваш** «продукт». Он состоит из миссии организации, ее проектов программ, услуг, а также выгод, которые может получить конкретный донор и ваша целевая группа при реализации проекта.

2. **Следует думать позитивно.** Настраивайтесь на победу. Думайте не о деньгах, а об уникальном опыте, который вы получите.

3. **Необходимо установить финансовые цели.** Нужен разработанный реалистичный бюджет проекта, программы или всей организации.

4. **Нужно продумать стратегию реализации проекта:** определите все потенциальные источники средств и разработайте творческие способы работы с ними.

Каждый грантодатель/фонд самостоятельно определяет приоритеты своей грантовой политики, условия предоставления гранта, требования к грантополучателям и т.д. Поэтому до начала работы над заявкой, необходимо получить возможно полную информацию о фонде, которому вы хотите направить свой проект, о программе, в рамках которой проводится интересующий вас конкурс.

Недостаток информации может сделать в фонд бесполезным из-за несоответствия вашей организации или вашей заявки условиям грантовой

поддержки данного фонда. Например, фонд может иметь одно или несколько ограничений:

- предоставлять гранты организациям, расположенным в определенных регионах, в число которых ваша организация не входит;
- предоставлять гранты только на проекты, связанные с определенной информацией, а вы, например, собираетесь заниматься благоустройством;
- ограничивать перечень финансовых расходов и, например, не выделять средства на фонд оплаты труда, а вы необходимы деньги именно на это;
- предоставлять гранты на определенную сумму (до 50 тыс. руб.), а вам нужно в несколько раз больше;
- поддерживать только начинающие организации, а ваша организация работает несколько лет;
- финансировать проекты только тех организаций, которые уже были грантополучателями этого фонда, а вы обращаетесь в него впервые и т.д., и т.п.

Вам также необходимо знать, рассматривает ли данный фонд заявки постоянно или в строго определенные периоды; имеет или не имеет фонд стандартную форму заявки и т.д.

Каждый грантодающий фонд имеет свой сайт в Интернете, где можно получить необходимую информацию. Если вам недостаточно этой информации или требуются какие-то уточнения, направьте в фонд письмо-запрос.

Получив необходимую информацию и убедившись, что ваша организация, ее текущая и планируемая деятельность соответствует приоритетам фонда и объявленного им конкурса, приступайте к написанию заявки.

### ***Какой проект может быть поддержан?***

Большинство фондов предпочитают поддерживать не текущую, а проектную деятельность организаций - то есть уникальную, как правило, внешнюю по отношению к организации, деятельность, осуществляемую в четко определенные сроки квалифицированной командой специалистов, имеющую свой бюджет, предсказуемые качественные и количественные результаты.

#### **Из заявки на грант должно быть понятно, что:**

- авторы проекта хорошо знают проблему;
- проект может быть выполнен в согласованные с грантодателем сроки;
- запрашиваемые средства не являются чрезмерными;
- проект будет выполняться квалифицированными специалистами;
- предлагаются высокоэффективные методы решения проблемы;
- организация имеет опыт осуществления схожих проектов;
- организация способна отчитаться за полученные средства;
- результаты проекта будут значимы не только для его авторов и исполнителей.

#### **Основные критерии, которыми руководствуются грантодатели:**

- Степень соответствия проекта (заявки): - целям и приоритетам программы; - ограничениям (география, ресурсы, целевая аудитория); - объемам возможностей финансирования);

- Важность, актуальность, реалистичность, оригинальность: - проблема конкретна, обоснована; - цели и задачи конкретны и измеримы; - идея интересна и хорошо продумана;
- Оптимальность методов реализации: временные рамки и затратность;
- Реалистичность и детальная проработанность бюджета: - арифметические расчеты; - учтены внешние условия (инфляция); - общая стоимость соответствует масштабам; - все статьи объяснены;
- Значимость полученных результатов: - позитивные изменения, достигнутые в ходе реализации проекта, будут распространяться; - результаты проекта значимы не только для его авторов и исполнителей;
- Наличие и размер собственного вклада организации в проект;
- Надежность организации-исполнителя-заявителя:
- (авторы проекта хорошо знают, проблему, квалификацию специалистов, высокоэффективные методы решения проблем;
- Организация имеет опыт осуществления схожих проектов, организация имеет опыт работы с грантодателями и способна отчитаться за полученные средства.

### ***Из чего состоит заявка на грант***

Опираясь на полученную информацию, вы приступаете к написанию полной заявки на грант. Из чего она состоит?

**Стандартная заявка на грант включает следующие разделы:**

- титульный лист;
- аннотация проекта;
- информация об организации;
- описание проблемы;
- цели и задачи проекта;
- механизмы/методы реализации проекта;
- план-график;
- ожидаемые результаты;
- оценка эффективности проекта;
- дальнейшее развитие проекта;
- бюджет;
- дополнительная информация (приложение).

*Для заметок:*

---



---



---



---



---



---



---



---

## ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

Титульный лист представляет собой одну страницу с общей информацией об организации-исполнителе и проекте. Содержит следующие пункты.

**Название программы/номинация конкурса**, на которую подается заявка (Если организация подает проект в определенную программу)

**Организация-заявитель:** название, юридический адрес, фактический адрес, телефон / факс, электронная почта, сайт, банковские реквизиты. Если две и более организации – то все.

**Название проекта:** должно быть кратким, отражающим суть предполагаемой деятельности и привлекающим внимание. В скобках можно дать пояснение.

**Руководитель организации:** Ф.И.О., должность, адрес, телефон, факс, электронная почта.

**Руководитель проекта:** Ф.И.О., должность, адрес, телефон, факс, электронная почта.

**Бухгалтер проекта:** Ф.И.О., должность; адрес, телефон, факс, электронная почта.

**География проекта:** регион/ город/ микрорайон и т.п.

**Сроки проекта**

**Полная стоимость проекта, запрашиваемая сумма, вклад организации** (полная стоимость проекта складывается из имеющейся суммы и запрашиваемой). Если другое не предполагается формой заявки, то титульный лист можно украсить эмблемами организации, проекта, фонда. Титульный лист должен привлекательно выглядеть. Оценивать заявку будет человек, а не машина, поэтому визуальное впечатление тоже имеет значение.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

## АННОТАЦИЯ ПРОЕКТА

Аннотация/краткое содержание/резюме проекта (не более 0,5 стр.) -должна быть краткой, сжатой, конкретной. Из нее должно быть понятно, кто вы, каков объем проекта, какова его стоимость. Аннотация должна вызвать желание читать заявку дальше. Обычно включает по одному - два предложения, отвечающих на следующие вопросы:

- Кто будет выполнять проект?
- Почему и кому нужен этот проект?
- Когда и где будет реализован проект?
- Как проект будет выполняться?

■ **Что** получится в результате?

■ **Сколько** потребуется денег?

Аннотация проекта может также содержать все разделы, которые есть в полной заявке на грант, но в очень сокращенном виде.

Некоторые фонды не включают в стандартный раздел, а просят изложить ту же информацию в сопроводительном письме.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

---

## **ИНФОРМАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Сведения об организации-заявителе (обычно не более 1 стр.) объясняют, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему именно ваша организация наилучшим образом выполнит задачи проекта (в силу квалификации, опыта, убеждений, репутации, компетентность ...) Если исполнителей по проекту несколько, то указываются сведения о каждой организации - желательно выдержанно по одной структуре.

Информация должна отвечать на требования **НАДЕЖНОСТИ И ДОВЕРИЯ**.

### **СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА:**

- Полное и краткое название организации
- Организационно-правовая форма (в соответствии с учредительными документами)
- Год создания
- Основные направления деятельности (реально действующие)
- Цели и задачи организации
- Историю деятельности организации, ее развития: сколько времени существует, как развивалась
  - Уникальность организации: особенности, отличающие ее от других
  - Наиболее значительные достижения за прошедший период и реализованные проекты (2-3 года)
  - Особое внимание уделите результатам и полученным оценкам о реализации проектов подобных предполагаемому
  - Опыт получения грантов: от кого, в каком размере и на какие проекты?

*Если необходимо, укажите имеющиеся у вашей организации ресурсы: техника, библиотека, методики и наработки, базы данных, специалисты-сотрудники, добровольцы, офис, помещения и т. д. Возможно*

*стоимостная оценка в сего перечисленного: примерная оценка материальной базы по рыночной стоимости на момент написания заявки, расходы на обслуживание помещений, персонала, добровольцев - иногда эти цифры более целесообразно указывать непосредственно в бюджете, как вклад организации.*

В последнее время весомым аргументом в пользу организации является опыт сотрудничества с органами государственной/муниципальной власти, поддержка ее деятельности со стороны российских предпринимательских структур, широкое сотрудничество с другими некоммерческими объединениями.

Информация, содержащаяся в этом разделе, должна показать, что организация-заявитель является компетентной в данной сфере деятельности, имеет хорошую репутацию и способна качественно выполнить предлагаемый ею проект.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

---

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ, ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ, ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Постановка проблемы имеет решающее значение для выработки хорошего плана проекта. В этом разделе описывается проблема, или ситуация, которая нуждается в разрешении (или снижении её остроты), что предполагается достичь путем реализации данного проекта. Описывайте ситуацию, побудившую вас к разработке проекта.

Описываемая проблема должна отражать ситуацию ВНЕ вашей организации, то есть проблему целевой группы/аудитории/региона. То есть отсутствие у вас денег - это НЕ ПРОБЛЕМА!

Будьте конкретны: если предполагается оказать определенный вид помощи целевой группе, не нужно описывать все проблемы этой группы. Описывайте только те аспекты, которые предполагается улучшить/решить в рамках проекта.

В описание включите данные статистики, социологических и других исследований, подтверждающих, актуальность проблемы. Будьте твердо уверены в приводимых цифрах и их значении. При необходимости процитируйте представителей органов власти (особенно региональных)! Таблицы и схемы оставьте для приложений. Излагайте любую проблему просто, избегая узкоспециальных терминов, сложных грамматических конструкций, излишне эмоциональных оборотов. Не вдавайтесь в несущественные детали.

Важно ответить на вопрос, для решения, какой конкретной проблемы вам нужны деньги? Проблема не должна быть глобальной и неразрешимой. То есть должна быть вполне разрешимой, причем не на межгосударственном или

«межпланетарном» уровне. Необходимо указывать не безнадежность ситуации, и то, что все-таки есть смысл над ней работать.

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности сложившейся ситуации. Помните, грантодателю необходимы доказательства вашей компетентности в данном вопросе!

Не путайте проблемы и способ ее решения. Например, отсутствие специальных бюро по трудоустройству людей, потерявших работу, не является самой проблемой; такие бюро являются способом решения проблемы безработицы.

Укажите другие организации, которые уже занимались решением данной проблемы, и объясните, почему их усилия недостаточны для ее решения. Подчеркните отличия того, что предполагаете сделать вы от традиционных подходов.

*Контрольные вопросы по разделу: «Постановка проблемы»*

Проверьте себя:

Достаточно ли глубоко проанализирована проблема, представлены ли ее количественные характеристики, указаны ли источники приведенных данных?

Действительно ли проблема является актуальной для местного сообщества?

Относится ли данная проблема к числу тех, в разрешении которых организация-заявитель имеет положительный опыт?

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА**

**Цели проекта** - это отражение проблемы, показывающее неизмеримый в количественных показателях общий итог (результат) проекта, т.е. изменения, к которым стремится организация-заявитель. Это наиболее общие утверждения. Главная функция цели - показать тип проблем, с которыми имеет дело проект. В этом ее главное отличие от задач.

Примеры целей: *содействие развитию альтернативной экологической энергетики; усиление контроля со стороны граждан за формированием и исполнением бюджета, повышение уровня информированности граждан о состоянии окружающей среды и т.п.*

Цели иногда путают с миссией проекта. Миссия - более глобальна. Она не может быть достигнута в результате единичного проекта. Проект может только внести свой вклад в ее выполнение, но она связывает конкретный проект со стратегическими планами организации, и поэтому ее целесообразно обозначить.

Цель (или цели) проекта должны соответствовать цели грантового конкурса.

**Задачи проекта** – это конкретные измеримые в количественных показателях действия, которыми предполагается обеспечить достижение целей. Если есть несколько задач, они должны быть связаны между собой. Задачи - это, возможные улучшения ситуации, которую вы описывали в разделе «Постановка проблемы», т.е. в них необходимо указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

Примеры задач: *выпуск в течение года 4-х номеров бюллетеня (периодичность - 1 раз в квартал, тираж: - 500 экз., объем - 1 п.л.) и рассылка его по почте в 500 адресов НКО.*

Задачи должны быть максимально конкретизированы, согласованы с поставленными проблемами, реалистичны и выполнимы.

*Контрольные вопросы по разделу: «Цели и задачи»*

Проверьте себя:

Реалистична ли цель проекта?

Являются ли задачи четкими, измеримыми и реалистичными; представлены ли показатели, с помощью которых можно оценить степень выполнения задач при завершении проекта?

Четко ли названы благополучатели проекта, их категории и количества?

Есть ли логическая связь между задачами проекта, насколько точно выстроены приоритеты?

Вытекают ли задачи проекта из описания и анализа проблемы?

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

## **МЕТОДЫ/ МЕТОДОЛОГИЯ/ СТРАТЕГИЯ/ МЕХАНИЗМЫ/ РЕАЛИЗАЦИЯ**

Это все - одно и то же. Этот раздел содержит описание всех необходимых для осуществления проекта действий, объясняющих кто, что и как будет делать, когда и в какой последовательности. Необходимо также обосновать, почему вы будете делать именно это и так, а не иначе. Таким образом, существует два главных вопроса, на которые нужно ответить в этом разделе:

- Какова ваша стратегия (последовательность действий) в достижении результатов?

- Почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Чтобы ответить на последний вопрос, нужно знать проекты, аналогичные вашему. Кто еще работал по вашей программе в вашем регионе? Какие методы

применялись ранее или применяются сейчас, и с какими успехами? Необходимо обосновать выбранные вами методы. Методы должны быть оптимальными, т.е. дающими максимальный эффект при наименьших затратах времени и ресурсов. Почему инновационные методы более эффективны, чем традиционные? Какой результат дали апробированные методы?

Например, *должно быть понятно, почему предлагаемый вами способ борьбы с загрязняющими реку промышленными отходами – «лагерь протеста», более эффективен, чем распространение среди населения листовки и т.д.*

Обратить внимание на соответствие механизмов реализации проекта и его целей и задач, ресурсам.

Если предполагается использование инновационных методов, объясните, чем они отличаются от традиционных, а если они были вами апробированы, то какой дали результат.

Если в проекте участвуют несколько структур, то необходимо описать, как будет действовать каждая, как между ними будут распределяться обязанности и ответственность.

Отдельным блоком в этом разделе может идти описание ресурсов, которыми располагает организация–заявитель и ее партнеры. Ресурсы оборудование, помещение, персонал, и т.д.

Итак, в данном разделе необходимо указать, **кто, что и для кого** делает, **когда** и в **какой** последовательности, и **почему** делает именно **так**. Реалистичный и обоснованный проект произведет хорошее впечатление. Нереалистичный – не спасут самые благие намерения. Можно приложить подробный календарный план, который отражает хронологическую последовательность мероприятий и лишний раз продемонстрирует вашу компетентность и способность осуществить проект.

*Контрольные вопросы по разделу: «Методы/Механизмы реализации проекта»*

Проверьте себя:

Насколько предлагаемые виды деятельности связаны с задачами проекта?

Есть ли инновационные компоненты в предлагаемых видах деятельности?

Насколько масштаб и объем деятельности соответствует бюджетным и временным рамкам проекта?

Насколько предлагаемые мероприятия связаны между собой, и способны ли они суммарно достичь желаемого результата?

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

---

---

## РАБОЧИЙ ПЛАН-ГРАФИК

В этом разделе приводится календарный (чаще всего, помесечный) график работ, где последовательно перечисляются все запланированные по проекту действия.

План-график может быть представлен в виде таблицы со следующими графами:

- сроки выполнения этапа
- география проведения данного этапа
- краткое описание действий и событий
- предполагаемые расходы на данном этапе.

В первую очередь график должен убедить грантодателя в том, что предполагаемый объем работ может выполнить в заявленные сроки.

№	Мероприятие	Срок реализации	Ответственный

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

---

## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Перечислите ожидаемые результаты проекта с указанием их количественных и качественных характеристик.

К количественным относятся, например, число трудоустроенных инвалидов; количество наименований и тираж выпущенных изданий; количество новых методик, которые были внедрены в ходе проекта и т.д.

К качественным - относятся, например, такие как: снижение уровня подростковой преступности в регионе; улучшение законодательной базы в области миграции; повышение устойчивости НКО и т.д.

В данном разделе описывается планируемое использование ресурсов, полученных в ходе проекта, по его завершении.

Для заметок:

---

---

---

---

---

---

---

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

В этом разделе описываются критерии оценки эффективности проекта, сообщается, кто и как будет производить оценку. Оценка эффективности проекта нужна по двум причинам:

1. Оценить, насколько проект приблизился, к достижению поставленных целей
2. Скорректировать проект в ходе выполнения.

Методику оценки эффективности позволяют разработать поставленные цели и задачи. Поэтому этот раздел необходимо писать, постоянно просматривая «Цели и задачи» и проверяя себя.

Индикаторы оценки могут быть субъективными и объективными. Субъективные - не поддающиеся количественному выражению, объективные - те, которые можно подсчитать. Доноры гораздо лучше относятся к объективным индикаторам. Поэтому их необходимо продумать заранее. Тем самым, вы покажете свою подготовленность грантодателю и завоеуете определенную степень доверия. Они так же помогут вам в последствии успешно реализовать проект и написать хороший отчет.

Индикаторы эффективности зависят от вида деятельности, предполагаемого в проекте. В любом случае могут пригодиться:

- Описание исходной ситуации со всеми возможными конкретными показателями.
- Все приросты, которые можно посчитать (тиражи изданий, публикации в СМИ, проценты здоровых детей, число учебных часов, объем финансирования на определенные типы программ, число персонала, получившего дополнительное образование или квалификацию и т.п.)
- Все снижения, которые можно подсчитать (сокращение числа семей, состоящих на учете как неблагополучные, снижение показателей заболеваемости, снижение темпов распространения социально обусловленных заболеваний, и т.п.)
- Число, привлеченных в проект, поучаствовавших в программах, прошедших определенное обучение.
- Прирост обращений в вашу службу
- Количество повторных обращений (где-то плюс - их наличие, а где-то их - отсутствие)
- Наличие постоянно действующих структур
- Объем стоимостных затрат в расчете на клиента

В любом случае, выбранные вами индикаторы должны отражать позитивную динамику, возникшую в следствие проекта. Отследить эту динамику можно при помощи:

- специальных выборочных исследований
- отслеживания внутренней документации организации или соответствующей статистики государственных органов
- привлечения независимых экспертов.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

---

---

---

## **ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТА**

В этом разделе сообщается, как будет организация действовать в том же направлении после завершения проекта, а также, на какие средства эта деятельность будет продолжаться.

Ни один грантодатель не пожелает вас усыновить. Обычно доноры интересуются, что будет с вами и вашим проектом, когда закончится финансирование. Заверений, что вы постараетесь найти нового донора, не достаточно. На что полезно ссылаться как на показатели долгосрочности проекта (что мы имеем к концу предполагаемого проекта): наличие оборудования и других предметов длительного пользования, которые могут быть использованы для дальнейшей работы по проекту. В этом случае продолжение не потребует значительных затрат.

Наличие обученного и опытного персонала, способного продвигать проект дальше. Способность проекта выйти на самофинансирование (за счет платных услуг в рамках проекта и т.п.).

Опишите все возможные источники получения средств.

Возможность привлечь средства государства или бизнеса (приложите письма поддержки от этих организаций - это вызовет дополнительное доверие). Косвенные доходы в виде бесплатной литературы, освобождения от арендной платы и т.п.

Опишите, как и кто будет использовать полученные в ходе проекта знания, навыки, методики и ресурсы. Необходимо показать, как проект станет более-менее самостоятельным и какую неопенимую услугу грантодатель окажет обществу, поддержав старт такого важного дела.

Доверие к планам дальнейшего финансирования вызывают письма-поддержки от организаций, на финансовую и иную помощь которых вы рассчитываете.

Для заметок:

---

---

---

---

---

---

---

## БЮДЖЕТ

**Бюджет проекта** - это полный перечень предполагаемых расходов по реализации проекта в запланированный период времени; включает постатейный список расходов с указанием запрашиваемых средств и имеющихся у заявителя.

Для составления бюджета необходимо иметь информацию о стоимости оборудования, товаров и услуг, которые вы предполагаете приобретать или использовать в ходе реализации проекта. Например, *стоимость компьютерной техники, авиабилетов, типографских услуг и т.д.*

На наиболее объемные (дорогостоящие) статьи бюджета постарайтесь сделать тендер, т.е. нужно иметь на руках несколько коммерческих предложений от различных фирм для более обоснованного определения цен. Тем более что тендер зачастую требуется грантодателями при более детальной работе с вашей заявкой и перечислении средств.

Старайтесь учитывать факт инфляции и других явлений, влияющих на рост цен (стоимость бензина, сезонные изменения цен и т.д.).

Бюджет рассчитывается в рублях и оформляется в виде таблиц. Графы таблицы могут быть следующими (наиболее распространены):

- Наименование/статья/вид расхода
- Стоимость (примерная) единицы
- Количество
- Запрашиваемая сумма по статье в соответствии с ценой единицы и количеством;
- Вклад партнера/собственный вклад
- Общая стоимость проекта
- Примечание/обоснование/комментарии

Большинство фондов требуют подробный комментарий к бюджету, поясняющий, как и исходя из чего были сделаны расчеты, обязанности исполнителей проекта и т.д. Необходимо указывать разъясняющие расчеты общих сумм (цена\*количество = или сумма\*количество человек\*период/месяц = ...).

Оценивая бюджет, эксперты фондов в первую очередь обращают внимание на:

- обоснованность планируемых расходов;
- реализм цен, на основе которых производятся расчеты;
- наличие информации, позволяющей оценить правильность расчетов;
- правильность включения тех или иных затрат в соответствующие статьи;
- соответствие общей суммы расходов планируемым результатам.

Общая схема бюджета, представляемая для внешних инвесторов в один из финансовых источников выглядит примерно следующим образом:

Статьи по содержанию затрат	Всего по проекту	Собственный вклад заявителя	Другие источники финансирования	Требуемая сумма
<b>1. Оплата труда</b>				
Управленческий персонал проекта				
Руководитель, бухгалтер, технический исполнитель...				
<b>Итого по штатному персоналу</b>				
Консультанты, эксперты, лекторы и другие услуги специалистов по привлеченному персоналу				
<b>Итого по привлеченному персоналу</b>				
<b>Налоги на ФОТ</b>				
<b>Итого по оплате труда</b>				
<b>2. Основные прямые расходы</b>				
Аренда помещения и коммунальные услуги				
Связь и коммуникация				
Издания				
Затраты на расходные материалы				
<b>Итого по основным прямым расходам</b>				
<b>3. Другие расходы</b>				
<b>Всего расходов</b>				

*Для заметок:*

---



---



---



---



---



---

## **СТАТЬИ БЮДЖЕТА**

### **Статья «Оплата труда»**

Эта статья включает в себя информацию о том, кто будет получать деньги по данному проекту (и это не всегда только те, кто будет реально работать). О получающих средства должна быть следующая информация: функции, должность (в организации и в проекте), сколько человек, штатные или привлеченные сотрудники, продолжительность работ или разовые работы, процент времени занятости для продолжительно работающих, сумма налогов (единый социальный налог), которая должна быть уплачена в бюджет, сколько денег на эти расходы имеет организация и сколько просит у грантодателя.

Грантодатель устанавливает ограничение на сумму оплаты труда (если вообще дает возможность для выплаты); как правило, это проценты от запрашиваемой суммы (а не от общей суммы), то эта сумма не может быть превышена, включая сумму налогов. В комментариях к этой статье постарайтесь обосновать необходимость привлечения данных сотрудников, опишите круг их обязанностей. Приложите резюме оплачиваемых людей.

Обосновывайте реальную потребность в тех или иных специалистах для нужд данного конкретного проекта. Не стремитесь решить проблемы заработной платы сотрудников организации за счет данного гранта.

Не выдумывайте и не подгоняйте суммы на оплату труда - не стремитесь уложиться в процент от гранта «с копейками». Например, 4532 рубля 17 копеек. Старайтесь изначально правильно рассчитывать все суммы, чтобы потом не возникало нелепых остатков. Не разносите разницу между суммой, ограниченной условиями гранта и требуемой вам на оплату труда, по другим статьям бюджета.

Налоги практически всегда относятся к статье «Оплата труда», а не к другим статьям, например, «Другие прямые расходы».

При необходимости привлечения добровольцев к работе, оцените в стоимостном выражении затраты на их труд (ориентировочно) и внесите эту сумму в графу «Имеющиеся средства» («Собственный вклад организации»). Если некоторым сотрудникам, задействованным в данном проекте, уже выплачивается заработная плата за счет других источников, то эти суммы, включая налоги, укажите как вклад вашей организации в графе «Имеющиеся средства».

Некоторые фонды просят предоставить поименный список персонала и привлеченных специалистов. В случае если вам известно кто будет работать над проектом, укажите фамилию и инициалы каждого сотрудника, его должность и обязанности; если ко времени подачи заявки вы не готовы поименно назвать их, укажите, какие требования будут предъявлены к кандидатам на вакантную должность.

### **Статья «Аренда помещения»**

В эту статью входит стоимость аренды помещений (офисных и для проведения мероприятий), используемых в проекте.

Расчет по данной статье необходимо предоставлять исходя из стоимости 1 кв. метра арендуемого помещения, периода аренды (стоимость коммунальных услуг лучше включить в стоимость аренды, а не выделять отдельной строкой).

Запрашивайте средства на аренду только той площади, которая будут реально использоваться для данного проекта; не стремитесь оплатить всю занимаемую организацией площадь за счет данного гранта.

Указывайте реальные цены на арендуемую площадь; они должны быть средними для местности, в которой работает ваша организация.

Не запрашивайте тех площадей, которые физически не сможете занять. Например, для организации почтовых рассылок не запрашивайте аренду 100 кв. метров под офисное помещение.

Если у Вас есть офис, который вы содержите за счет других источников финансирования, то сумму по оплате аренды и коммунальных платежей не забудьте включить в графу «Имеющиеся средства организации» («Собственный вклад организации»).

### **Статья «Оборудование»**

В эту статью включаются все расходы для приобретения оборудования, необходимого для реализации проекта; то, которое вы собираетесь купить или арендовать на срок выполнения проекта, а также уже имеющееся у вас (укажите стоимость его амортизации как ваш вклад в проект). Внимательно отнеситесь к обоснованию и целесообразности использования предполагаемого оборудования (модификация). Все виды запрашиваемого оборудования должны соответствовать объему планируемых с его использованием работ. Не забудьте приложить к заявке прайс-листы (не менее 3-х к каждому основному виду приобретаемого оборудования).

Если в ходе реализации проекта одним из мероприятий является однодневный установочный семинар, не обязательно покупать проекционное оборудование для демонстрации одной презентации, целесообразнее взять такое оборудование в аренду. Помните, что некоторые доноры имеют свои ограничения и специфику работы с техникой.

Не забудьте указать то, что вы уже имеете (телефон, факсы, компьютеры и т. д.) как собственный вклад.

Имейте в виду, что некоторые фонды имеют определенные ограничения стран-изготовителей оборудования, которое вы планируете приобрести на их средства.

### **Статья «Расходные материалы и канцелярские принадлежности»**

Расходы на канцелярию могут быть как на конкретные мероприятия - семинары, конференции (раздаточные материалы, блокноты, ручки и т. д.), так и на текущее обслуживание проекта (бумага, бумага для факса, ручки и т. д.). Такая разбивка необходима для детального обоснования сумм на канцелярию. Если расход на конкретные мероприятия, то необходимо предоставить информацию о точности расчетов: цена единицы\*количество участников и др.

Расходные материалы запрашиваются для принтеров и ксероксов - тонеры и картриджи, видео- и фотооборудования – диски, дискеты, кассеты и т.д. Указывайте наименование каждой единицы, ее стоимость, количество предметов (пачек бумаги, блокнотов, картриджей и т.д.). Не забывайте о мелочах, потом окажется, что на основные расходы вам не хватает денег.

### **Статья «Командировочные и транспортные расходы»**

Включайте стоимость всех поездок, командировок и перевозок по проекту. Пояснения давайте к каждой сумме: сколько человек, куда, на каком виде транспорта, кто эти люди, на сколько дней запланированы командировки. Обязательно указывается стоимость каждого билета, расходы на проживание и питание: при необходимости стоимость местных поездок и перевозок, оплата дополнительного багажа (при транспортировке больших грузов). Расходы на суточные уточните в соответствии с законодательством и правилами бухгалтерии, или включайте в размер гонораров. Из предыдущих частей проекта должно быть понятно, для решения каких задач нужны командировки. Если вы планируете организовать конференцию или выездной семинар, то внимательно отнеситесь к обоснованию выбора места проведения, условий для проведения и необходимости, приезда преподавателей, тренеров или участников из других регионов.

Транспортные расходы могут включать аренду автотранспорта для местных поездок, оплату услуг по доставке тиража издания из типографии и т.д.

### **Статья «Другие прямые расходы»**

В эту статью включаются все остальные прямые расходы, не вошедшие в предыдущие статьи.

Полиграфические услуги - указывайте что, как и где вы планируете издавать и выпускать, с указанием стоимости за штуку (количество цветов, размер, дополнительная сшивка, брошюровка и другое), тираж.

Услуги связи - включайте в оплату услуг [сотовой] связи, Интернет, междугородние переговоры, почтовые сборы.

Отдельно возможно включение в бюджет статьи «непредвиденные расходы» - сумма, которой вы сможете оперировать при изменении цен на какие-либо заложенные в другие статьи расходы или действительно не предсказуемые расходы (3-5 % от запрашиваемой суммы). Не раздувайте эту статью, чтобы потом покрывать ею все, что ни попадя, скорее всего вам этого сделать просто не дадут. Но попробовать заложить такую статью стоит.

#### **Косвенные расходы**

К косвенным расходам возможно отнести такие затраты, как, например, оплата услуг банка или банковский процент, административные или представительские расходы - по возможности.

### **Примечания**

- Обратите внимание на то, что возможны расхождения статей бюджета с реальными расходами в ходе реализации проекта. Уточните процент возможного расхождения между статьями у донора. Это означает, что если затраты на какую-либо статью реально составили меньшую сумму, чем предполагалось, то оставшиеся деньги вы можете перенаправить на увеличение затрат на другие расходы. Обычно разрешается 5-10 % расхождения при письменном обосновании такой необходимости. Не забудьте, что любые манипуляции, связанные с этим, должны быть четко обоснованы и прокомментированы.

- Статьи бюджета могут быть также регламентированы требованиями фонда или их названия и формулировки. В последнее время некоторые фонды предпочитают бюджет, состоящий из статей, сгруппированных следующим образом:
  - 1) статья «Административные расходы», в которую включают оплату труда штатных сотрудников, аренда офисного помещения, расходы на связь, т.е. регулярные расходы организации в течение срока реализации проекта;
  - 2) статья «Гонорары», в которую включается оплата труда привлеченных специалистов;
  - 3) статья «Оборудование», в которую включается перечень необходимого оборудования;
  - 4) статья «Поездки», в которую включаются все транспортные расходы;
  - 5) статья «Мероприятия», в которую включаются все основные прямые расходы, связанные с проведением мероприятий по проекту.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Приложение может включать дополнительные материалы об организации и ее деятельности. Это сведения, которые нет необходимости включать в основной текст заявки, данный материал важный и полезный для проекта, но слишком подробный или громоздкий.

Как правило, грантодатели сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложении. Эти документы требуются в большинстве случаев (полезно всегда иметь под рукой):

- Устав и свидетельства о государственной регистрации (копии)
- Свидетельство (письмо) регистрации ИФНС (копия)
- Финансовые отчеты (баланс), заключение аудиторской проверки
- Оценочные инструменты (анкеты, тесты и т.д.)
- Письма поддержки (от нескольких организаций, как правило, хотя бы одно от государственного учреждения)
- Статистические данные, схемы и таблицы (если необходимо).

Нередко фонды сообщают, какие материалы необходимо приложить к заявке (в этом случае прикладываете только те материалы, которые требуются); если нет конкретных требований, приложите 3 – 5 наиболее важных, с вашей точки зрения, документа.

## **И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ:**

- Начните с того, что как только поставлена последняя точка в заявке, оцените ее сами. Перечитайте ее сами и/или дайте перечитать другим (лучше нескольким) людям.
- Проверьте, несет ли предоставленная вами информация ту смысловую нагрузку, которую вы в нее вкладываете. Имеет ли заявка понятную и логическую структуру.
- Проверьте орфографию, пунктуацию и грамматику.

- Проверьте адекватность слов и выражений: не злоупотребляете ли вы специфическими или трудными терминами; передают ли слова и выражения личную уверенность в успехе («Мы надеемся сделать...» или «Мы сделаем ...»).
- Пронумеруйте страницы.
- Обратите внимание на внешний вид заявки, не жалеете времени для того, чтобы придать своей заявке вид профессионально составленного пакета документов.
- Проверьте общий стиль объем, доступность изложения, формат, внешний вид.

### **ПРИ ПОДАЧЕ (ОТПРАВКЕ) ЗАЯВКИ:**

- Подготовьте столько копий заявки, сколько требуется фонду.
- Не опоздайте сдать документы в указанный срок.
- Не стремитесь лично отнести в офис заявку, чтобы рассказать его сотрудникам, какой замечательный проект вы принесли.
- Будьте готовы быстро представить дополнительные материалы или пояснения, если это потребуется.

### **СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ (примерная структура отчета)**

Каждый грантодатель самостоятельно определяет формы предоставления содержательной отчетности по проекту. Если эти формы не регламентированы, содержательный отчет должен иметь следующие обязательные разделы.

#### **ОГЛАВЛЕНИЕ (1 стр.)**

В начале отчета вставьте страницу с оглавлением, даже если отчет невелик по размеру.

#### **Раздел 1 ПРОБЛЕМА (1 стр.)**

Обновите описание ситуации на территории проекта, собственно проблемы и характеристики целевой группы проекта, данное в заявке. Используйте наиболее свежие статистические данные. Табличная форма представления статистики всегда нагляднее текстовой.

#### **Раздел 2 ДЕЙСТВИЯ (не более 2стр.)**

Перечислите реализованные Вами мероприятия в рамках проекта. Можете использовать соответствующий фрагмент из заявки, проиллюстрировав его реальными цифрами и Вашими краткими комментариями.

#### **Раздел 3 РЕЗУЛЬТАТ (1 стр.)**

Каковы результаты Ваших действий? Какие из промежуточных результатов Вы считаете наиболее важными с точки зрения приближения к конечному результату - реально измеримому улучшению ситуации в контексте Вашего проекта?

Наиболее существенные промежуточные результаты касаются конкретных обязательств, принятых сторонами, а также их реального выполнения. Именно на обязательствах и их выполнении должно быть сфокусировано Ваше изложение в большей степени, чем на том, что этому предшествовало (распространение информации как таковой, обучение как таковое, «круглые столы» как таковые).

Например:

Целевые группы (конечная и промежуточные)	«обязательство»	«выполнение»	способ подтверждения
дети и подростки (проинформированные)	придерживаться норм здорового образа жизни	реальное поведение и практика	специальные выборочные исследования
специалисты (обученные)	использовать в работе технологии, «доброжелательные к детям и молодежи»	реальное качество и масштаб использования технологии, «доброжелательных к детям и молодежи»	специальные выборочные исследования
руководители ведомств (мобилизованные)	оказывать финансовую и прочую поддержку данным технологиям	реальное выполнение бюджета, выделение помещений, ставок, прочие виды поддержки	отслеживание соответствующего законодательства и бюджетной статистики

Изложение строится вокруг набора индикаторов, сформулированных на стадии планирования в вашей заявке. По каждому количественному индикатору приводятся конкретные цифры.

#### **Раздел 4 ОПЫТ ПРОЕКТА (не более 2 стр.)**

С точки зрения перспектив работы, это наиболее ценный раздел отчета, при условии, что он является достаточно аналитическим.

Проанализируйте, какие из намеченных результатов не были достигнуты. Под влиянием каких факторов это произошло? Постарайтесь отделить воздействие внутренних факторов (связанными с возможностями Вашей организации) от внешних.

Оцените перспективы устранения препятствий в обозримом будущем. Что для этого понадобится, какие ресурсы и сколько?

Каков был опыт Вашего проекта в преодолении трудностей? Что Вы могли бы порекомендовать другим в аналогичной ситуации?

Настолько соотносятся формы проектной работы/мероприятий с первоначальными планами? Какие изменения произошли и почему?

Участвовали ли представители целевой аудитории в разработке, реализации (управлении проектом), оценке результатов проекта?

Какие формы работы оказались наиболее (наименее) эффективными при

работе с целевой группой проекта?

Каковы перспективы расширения сложившейся в рамках Вашего проекта коалиции партнеров, какие организации могут присоединиться и в каком качестве?

Какова степень заинтересованности этих партнеров в продолжении работы и реальность ее продолжения после прекращения финансирования?

Любые другие аспекты работы по проекту - на Ваше усмотрение.

**Стиль изложения.** Избегайте длинных сплошных пассажей и «воды» в тексте. Разбивайте информацию на четкие параграфы. Где необходимо - давайте подзаголовки. Таким материалом будет впоследствии легче пользоваться и составителю, и читателям.

Минимизируйте описание процесса. Сосредоточьтесь на описании пусть скромных, но **результатов**. При этом мало информативно использование таких «обтекаемых» выражений, как «совершенствование и передача опыта», «внедрение модели», «апробирование новых подходов», и т.п. Расшифруйте, что именно при этом происходит.

Списки партнерских организаций, нормативных документов, другую подобную информацию, если необходимо, выносите в Приложение, не перегружая основной текст.

Пожалуйста, не используйте очень больших и очень маленьких шрифтов.

**Иллюстрации.** Статистические таблицы, диаграммы, графики. По возможности, минимизируйте словесные описания. Гораздо предпочтительнее включение в текст сводной таблицы с данными, которые говорят сами за себя. Ограничьтесь в этом случае лишь кратким комментарием. Включайте в текст диаграммы и графики из Ваших рабочих документов и презентаций. Наглядное представление динамики процесса всегда ценно.

**Фотоматериалы** При необходимости приложите к Вашему отчету или вмонтируйте в текст две-три фотографии. В идеале фотографии должны давать некое понимание того, что и где происходит действие в рамках вашего проекта.

**Ссылки на публикации СМИ и Интернет сайты.** Пожалуйста, не забывайте давать ссылки на публикации местной прессы и ссылки на Интернет-сайт Вашей организации (или проекта), а также на сайты, где по Вашему мнению, может быть найдена полезная информация, относящаяся к ситуации описанной в вашем проекте. То, что «недосказано» в отчете, может быть найдено при наличии грамотной ссылки на ресурс Интернета.

**ЖЕЛАЕМ УСПЕХА!**

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

### Цикл управления проектом. Практика действий руководителя

**Управление проектами - это развернутая концепция управления, призванная обеспечить осуществление комплексных задач своевременно, экономично и с высоким качеством.**

Это может быть конструирование самолета, строительство дачи, организация фестиваля, объединение людей для благоустройства двора... Это также может быть внедрение системы оценок или изменения в технологиях. Инструменты и правила — одни и те же.

Общим для всех этих начинаний является то, что они преследуют некую инновационную цель и характеризуются широкой постановкой проблемы. Как правило, поставленную задачу можно решить лишь на междисциплинарном уровне и за пределами привычных технологий. Издержки на проект могут быть существенными, их реализация может быть связана с высокими расходами и привлечением многих сотрудников. Но никто не будет продолжать инвестировать силы и средства в проект, если от него нет никакой отдачи, поэтому проекты, во-первых, привязаны к ограниченным финансовым и кадровым ресурсам, а во-вторых, подлежат контролю издержек и выгоды. И, в-третьих, надо добавить, что хорошим проектом является лишь тот проект, который был доведен до конца.

Таким образом, управление проектом — это, фактически, координация множества основных действий, выполняемых другими людьми.

Многозначность такой координации для руководителя может быть сравнима с искусством артиста, вращающего несколько «тарелочек» на концах вертикальных шестов, при этом необходимо одновременно вращать все «тарелочки» или, по меньшей мере, ловить их в случае падения.

**Руководителю проекта:  
Что является решающим?**

Нет двух одинаковых проектов — есть разные цели, навыки, люди и ресурсы. Успех проекта зависит от различных факторов, к которым относятся, помимо прочего, политика доноров, технические риски, конфликты в команде и внесение заказчиком запоздалых изменений. Но, даже если Вы не можете все заранее учесть. Вы, тем не менее, можете предотвратить негативный ход событий, потому что многих ошибок можно избежать благодаря развитой чувствительности к рискам, связанным с проектом, и правильной их оценке. По нашему мнению, настоящий проект отличает, прежде всего, пять вещей, и именно их Вы не должны упускать из виду, решая свои задачи.

- проекты комплексны по своей сути.
- задачи проекта решаются, как правило, командой.
- пути решения часто не вполне очевидны и планируемы заранее.
- проекты лежат за пределами привычной профессиональной деятельности.
- проекты, как правило, затратно, при этом результат нередко бывает непредсказуемым.

Если Вы хотите внедрить технологию управления проектами (УП), это не означает, что все прежние инструменты управления Вам следует отбросить в сторону. Пока привычные задачи и стандартные проблемы могут быть разрешены обычным путем, проверенные временем структуры будут иметь преимущества. Таким образом, УП следует внедрять там, где это кажется целесообразным и где это принесет пользу для организации, иначе он не будет положительно воспринят.

Когда деятельность является решением повседневных рутинных управленческих задач, а когда она — проект? Это можно понять, если рассмотреть разницу между тем и другим.

Более точные ключевые различия между решением рутинной задачи и проектом состоят в следующем:

<b>Параметры</b>	<b>Рутинная работа</b>	<b>Проект</b>
Деятельность:	Знакомая	Незнакомая
Персонал:	Постоянный	Временный
Командные роли:	Установившиеся	Неопределенные
Взаимоотношения:	Кооперация	На основе договоренностей
Влияние:	Ясно выраженные позиции	Непрямое, слабое
Информация и ее источники:	Обычные, ожидаемые	Новые, неопределенные
Готовность к переменам:	Желательна	Необходима
Инерция:	Поддерживается	Подрывается системой
Временные интервалы:	Широкие, длительные	Ограниченные, конечные
Координация, соподчинение:	Иерархические	Сетевые, матричные

Работа над проектом объединяет людей из самых различных сфер, квалифицированных в самых различных областях, обладающих высоким запасом ноу-хау, но часто отличающихся друг от друга по образу мышления. Они не только сталкиваются с серьезными профессиональными вопросами, им приходится сотрудничать друг с другом, т.е. проектная работа практически невозможна без работы командной. А последняя не сводится просто к правильной организации и распределению задач, все должно «срастись» и на уровне межличностных отношений. Каждый сотрудник должен быть в состоянии вносить в общее дело свою лепту, свои персональные достижения и подчинять целям проекта свои личные задачи, поэтому как руководитель проекта Вы не в последнюю очередь

должны осуществлять и психологическое руководство командой, помня что, проекты терпят неудачу не из-за техники, но из-за людей.

### Примите во внимание

**Не должно быть секретов от команды относительно того, что измеряется. Измеряется – результат.** Подход “от результата” — один из способов выяснения того, что проект собой представляет в полном объеме, в чем состоит его завершение, какого диапазона действий он требует.

Результат можно подвергнуть объективному измерению, которое не должно быть неверно истолковано. Это устраняет субъективную оценку и ясно выявляет все значимые факторы, определяющие успех.

Проще говоря, руководитель проекта описывает членам команды полный конечный результат, который они должны всесторонне оценить до того, как его получат. При этом должны быть учтены случайные и условные (“что если”) факторы.

Работа на результат задуманного Вами проекта в типичном случае протекает в четыре этапа:

1. **Предварительные работы:** Установление качественных и количественных целей (идеи, проблемы и вопросы, требующие решения).
2. **Планирование:** Планирование и распределение времени и затрат (достижимость целей, уточнение результатов, планирование всего, что можно).
3. **Исполнение плана** (действие, получение конкретного результата).
4. **Оценка и контроль результатов** (опыт реализации проекта - уроки, ошибки).

В соответствии с этими стадиями в управлении проектом выделяются четыре ключевые задачи:

<b>Формулирование задач.</b>	Этап, предваряющий собственно осуществление проекта. На этой стадии Вы выполняете все действия, необходимые для начала осуществления проекта.
<b>Планирование.</b>	Может рассматриваться как часть предварительных работ над проектом, но имеет место и на стадии осуществления проекта. Детализированное планирование в целях организационной и содержательной подготовки проекта.
<b>Управление.</b>	Ключевой момент управления проектом. В течение всего периода работ над проектом Вы, будучи руководителем проекта, держите его под контролем при помощи соответствующих инструментов управления. Для этого Вам постоянно следует определять актуальные данные и сопоставлять их с данными Вашего планирования. На этой стадии решающими являются управленческие качества.

<b>Контроль.</b>	Служит для регулярного установления баланса между отдельными аспектами осуществления проекта. Контроль обеспечивает возможность корректирующего вмешательства в случае развития проекта в нежелательном направлении. Необходимой и существенной предпосылкой успешного контроля является информация и согласованность между всеми задействованными и ответственными лицами.
------------------	---

**Руководителю проекта:  
к чему Вы должны быть готовы?**

Итак, во многих отношениях УП отличается от других форм управления. Вам необходимо:

- сохранять понимание общей комплексной задачи;
- отказаться от привычных алгоритмов работы и способов решения проблем;
- координировать рабочий процесс, в котором задействовано много сотрудников, имеющих различные образы мышления;
- направить свое управленческое внимание на команду, т.е. работать на укрепление межличностных отношений;
- представлять проект за его пределами, при необходимости бороться с сопротивлением.

Конечно, не существует точного рецепта относительно того, каким именно образом Вы сможете мгновенно приобрести контроль во всех этих вопросах. Но УП предлагает Вам работающие методы и техники, которые Вы сможете использовать в работе над проектом.

**Области, в которых Вы как руководитель несете ответственность**

В управлении проектами в качестве руководящего звена Вы будете нести ответственность, за:

- сроки;
- содержание;
- кадры;
- финансирование либо бюджет.

Руководитель проекта действует как внутри, так и за пределами проекта:

- Надо «делать вещи правильно», т.е. выполнять проект. При этом имеются в виду вопросы, лежащие внутри области собственно проекта, например вопросы структуризации процесса поиска решения, вопросы управления командой, определения сроков, контроля над расходами.
- Надо «делать правильные вещи», т.е. вести проект. Здесь речь идет об управленческих задачах, лежащих над уровнем проекта, т.е. о стратегических решениях.

## ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

### ШАГ 1: Предварительные работы

Определение целей — первый шаг после того, как было решено начать проект. Это также та стадия, с которой, в случае ненадлежащего её выполнения, все может пойти решительно неправильно. Иногда разработчики сразу стремятся составлять планы, однако, если все цели и результаты не определены и не согласованы, то можно считать напрасными усилия, затраченные на планирование.

На этом этапе требуется: сбор фактов, информации, мнений, потребностей; выдвижение предположений, определение того, что включить, а что - исключить.

**Вновь подумайте о результатах:** как будет выглядеть хорошо выполненный проект? Решите, чего Вы хотите достигнуть за определенный промежуток времени. Чтобы оценить замысел можно использовать **тест-контроль**:

**Конкретность** - Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

**Измеримость** - Измеримы ли результаты по завершению проекта?

**Достижимость** - Выполнима ли физически работа в полном объеме?

**Выгодность** - Какая польза от проекта для организации, команды или «третьих лиц» (выгодополучателей)?

**Время** - Когда необходимо завершить проект?

***Запомните: если не сформулированы результаты, то нечего будет измерять и, следовательно, работа сделана неправильно.***

**Предварительный анализ.** Необходимо установить, каково положение вещей в данный момент, какие действуют силы — внутренние и внешние, по отношению к проекту, а также желаемую ситуацию по его завершению. При этом выявляются : 1) сильные стороны проекта; 2) слабые стороны; 3) возможности; 4) риски.

Опытные руководители часто говорят, что если, внутренние сильные и слабые стороны быстро не меняются, возможности появляются и исчезают, то риски обычно остаются.

<b>Сила/Слабость</b>	<b>Возможности/Риски</b>
Это всегда внутренние сильные и слабые стороны (личные или организации). Список некоторых ключевых аспектов, требующих рассмотрения: <ul style="list-style-type: none"><li>• Люди/искусство управления</li><li>• Помещения/здания и оборудование</li><li>• Технология</li><li>• Навыки в области маркетинга/развития продаж</li><li>• Репутация/имидж</li><li>• Финансовые ресурсы</li></ul>	Необходимо принимать во внимание все «а что, если»; иначе внешние факторы могут привести к провалу проекта. Перечисленные ниже факторы будут влиять на подход к проекту: <ul style="list-style-type: none"><li>• Политические/социальные/экономические перемены</li><li>• Конкуренция (местная, региональная)</li><li>• Размеры и тенденции проектного поля</li><li>• Потребности, которые удовлетворяет проект</li><li>• Вероятность изменения этих потребностей</li></ul>

В тех случаях, когда трудно принять решение, так как имеется слишком много “за” и “против” и сложно все это “взвесить” в голове, используйте следующую схему. В ней демонстрируется пример помощи в решении вопроса о том, надо ли внедрять новую компьютерную систему. Какая сила больше? “За” или “против”?

Силы “за”	Силы “против”
Понимание необходимости изменений	Потеря безопасности
Требования со стороны клиентов/поставщиков (внутренних и внешних) более быстрого обслуживания	Традиции, обычаи
Слабая производительность	Опасения ошибиться
Наличие невыполненных заказов	Устоявшиеся штампы в работе
Необходимость снижать затраты	Установившиеся отношения с имеющимися поставщиками компьютерных систем
Конкуренция	Снижение продуктивности вовремя переобучения
Несовместимость разных систем	Нежелание дать ход делу
	Угрозы основам влияния

**Сбор информации.** На этой стадии проекта требуемая информация подразделяется на четыре категории:

<b>1. Время</b>	Сколько у нас есть времени? Так ли срочно это «срочное»? Что произойдет, если все оставить как есть?
<b>2. Стоимость</b>	Сколько нам нужно денег? Сколько мы сэкономим в результате изменения данной процедуры?
<b>3. Качество</b>	В соответствии с какими стандартами надлежит измерять результат?
<b>4. Количество</b>	Насколько много? Что случится, если мы будем жертвовать качеством ради количества?

Все эти четыре категории должны быть сбалансированы относительно друг друга. При этом во всяких проектах для достижения целей приходится чем-то жертвовать. Секрет состоит в том, чтобы доноры проекта взвесили все варианты, которые проектная команда им представила.

**Основы коммуникации.** Коммуникация — это сбор информации от доноров, конечных пользователей и других вовлеченных в дело сторон. Поэтому, когда вы планируете обсуждение, то имейте в виду следующее:

Планируйте	— Что сказать или спросить
Представьте в общих чертах свое понимание	— Разъясните цели и добивайтесь регулярной обратной связи
Задавайте открытые вопросы	— Почему? Где? Как? Кто? Когда? Что?
Думайте	— Задавайте закрытые вопросы для подтверждения (ведь у вас есть два уха и один рот, поэтому вы должны использовать их в соответствующей пропорции)
Подводите итоги	— Согласуйте действия

В ходе предварительной разработки проекта еще раз проверьте наличие следующих критериев:

- **Реализуемость:** хотя цели и должны быть амбициозными, они должны оставаться реалистичным;
- **Измеримость:** цели должны быть измеримы таким образом, чтобы в конце проекта или на промежуточных этапах в результате процедур, например, оценки стоимости или приемки работ, можно было установить, действительно ли эти цели были достигнуты;
- **Документация:** зафиксируйте все цели, например в каталоге целей. При этом Вы можете провести различия между целями, которые должны быть достигнуты обязательно, и целыми, осуществление которых желательно;

Всегда письменно фиксируйте свои цели. Вам обязательно следует обсудить их со своей командой — не только для того, чтобы участники группы могли эмоционально принять их, но и для того, чтобы изначально достичь ясности по этому вопросу и исключить возможность недоразумений.

**Руководителю проекта:**  
***правильный старт: на что следует обратить внимание?***

Приведенные ниже **контрольные вопросы** помогут Вам достичь ясности относительно Вашего проекта. Это даст Вам первое представление о том, что имеет особенное значение в УП. Вопросы относятся ко всему процессу работы над проектом от начала до конца. Вы можете сделать их основой для своей подготовки, но целесообразно время от времени возвращаться к ним и в ходе осуществления проекта. Разумеется, Вы можете дополнить для себя этот список, если захотите включить в него опыт, приобретенный Вами в работе над предшествующими проектами.

<b><i>1. Какие цели должны быть достигнуты? Ясны ли цели? Реалистичны ли цели?</i></b>
<i>С какими издержками они могут быть осуществляемы? В какие сроки? Есть ли запасы времени и средств?</i>
<b><i>2. На что следует обратить внимание при планировании? Какова значимость проекта?</i></b>
<i>Не слишком ли жесткая структура проекта? Достаточно ли в Вашем распоряжении сотрудников? Оптimalен ли состав команды? В выигрыше ли каждый? Или в чем мотивация каждого из участников проекта? Что будет с участниками после завершения проекта? Реалистичны ли сроки? Достаточно ли финансирование? Какую выгоду и кому должен принести проект? Есть ли у проекта косвенная польза? Есть ли возможность для внесения изменений? Достаточно ли правильно спланирован проект?</i>

<b>3. Кто принимает участие в планировании?</b>
<p>Какие ожидания у клиента?  Кто затронут Вашими планами?  Кто должен быть проинформирован и о чем?  С какой ответственной инстанцией Вы должны согласовать свои планы?</p>
<b>4. Кто должен принять участие в проекте?</b>
<p>Требуется ли проекту внешний эксперт?  Кто должен работать над проектом? Какие специальные знания важны для проекта? Какие дополнительные способности и навыки имеют значение?  Имеют ли сотрудники/претенденты опыт командной работы? Готовы ли они включиться в команду и развиваться вместе с ней?</p>
<b>5. Как должна быть составлена команда?</b>
<p>Необходима ли гармоничная команда, которая сможет действовать быстро и самостоятельно?  Нужны ли креативные решения, которые предполагают противоречивую по составу команду?  Могут ли участники исполнять свои роли?  Может ли быть в группе скрыт деструктивный конфликтный потенциал?</p>
<b>6. Кто руководит проектом?</b>
<p>Поддерживается ли проект своим руководителем всецело и полностью?  Какие знания руководитель проекта имеет в области проектного менеджмента и управления командой? Четко ли определены полномочия?  Обладает ли руководитель проекта достаточными полномочиями?  Достаточно ли у него времени для выполнения своих задач?</p>
<b>7. Когда и как стартует проект?</b>
<p>Созданы ли условия для старта?  Соблюдены ли формальные условия для старта? Проинформированы ли о старте проекта все ответственные лица, участники, а также затронутые косвенно люди.  Имеется ли внутри команды понимание того, что все сидят «в одной лодке» и должны грести в одном направлении?  Несут ли члены команды ответственность друг за друга?  Нуждается ли команда в развитии? Если да, то, какие следует принять для этого меры?</p>
<b>8. Как осуществляется управление работой над проектом? Когда требуются первые промежуточные результаты?</b>
<p>При помощи, каких методов и критериев контролируются промежуточные цели?  Кто и с какой регулярностью должен получать информацию о ходе проекта?  Где Вы можете получить поддержку?</p>
<b>9. Каким образом происходит информирование всех задействованных в проекте лиц? Кто должен быть проинформирован и о чем?</b>
<p>Проинформированы ли задействованные лица и руководство?  Всегда ли сразу передаются отчеты?  Получают ли нужные люди необходимую им информацию?</p>
<b>10. Как осуществляется работа в команде?</b>
<p>Как организует свою работу команда (обмен информацией и т.д.)?  Необходимо ли дополнительное обучение? Мотивирована ли команда?  Имеется ли внутри команды согласие относительно целей, последовательности действий, норм, ролей?</p>

<b>11. Каким образом контролируется процесс достижения целей проекта?</b>
<i>Какие методы, например планирования сроков, следует выбрать? Приводятся ли планы в соответствие актуальным положениям. Остается ли возможность (время и т.д.) для изменений?</i>
<b>12. Достигаются ли запланированные показатели? Вписываемся ли мы в издержки? Если нет, в чем причина?</b>
<i>Вписываемся ли мы в сроки? Если нет, какие сроки реальны? Вписываемся ли мы в требования по качеству? Согласованы ли промежуточные результаты с требованиями проекта? Ведется ли документирование в доступной и целесообразной форме?</i>
<b>13. Что необходимо изменить? В чем проблемы?</b>
<i>Как мы можем их решить? Верны ли наши подсчеты? Может быть, следует поменять состав команды? Можем ли мы изменить целевые установки? Реалистично ли наше планирование изменений?</i>

## ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

### ШАГ 2: Планирование

Надеемся, Вы убедились в том, что нельзя даже думать о составлении плана, пока не собрано и не усвоено большое количество необходимой информации. Если вы не знаете, куда направляетесь, то, каким образом вы узнаете, как туда добраться?

Планирование включает в себя: а) рассмотрение вариантов, б) запись плана.

**Почему проекты необходимо планировать?** Существует распространенное мнение, что тот, кто слишком много планирует, недостаточно креативен. Это не только ошибочно — для проектов оно опасно. Разумеется, Вы можете взять и приступить к работе — просто и без всякого плана. Но неужели Вы действительно хотите, чтобы случай или другие люди решали, что будет происходить с Вашим проектом? Давайте еще раз вспомним, что означает проект: комплексные задачи, неопределенные пути решения, высокий риск. Много исполнителей, играющих различные роли. Не сомневайтесь — тот, кто хочет держать свой проект под контролем, не должен быть врагом планирования.

Целью планирования является придание первоначальной идее структуры, которая позволит всему прийти в движение, сдвинуться с мертвой точки. Вот и получается, что для этого необходимо определить последовательность действий, потребности (материал, расходы, вспомогательные средства), сроки или промежуточные результаты — «вешки».

Планы необходимы для ориентации команды, в вопросах целей и распределения обязанностей должна быть полная ясность.

В конце концов, тщательное планирование представляет собой основу для контроля и управления проектом.

Планирование потребуется Вам для отчетов инвесторам/донорам.

Не работайте над проектом без плана. Но, с другой стороны, как бы, ни было важно планирование проекта. Не следует забывать и о том, что оно должно быть гибким и адекватным. Изогранные планы, не имеющие ничего общего с состоянием проекта и не соответствующие реалистичным целям, превращаются в бумеранг.

Ваш план должен быть прозрачным. Независимо от того, в какой момент Вы принимаете решение, **проверьте:**

- Кто затронут этим планом и должен быть проинформирован? О чем конкретно и в каком объеме (члены команды, сотрудники, косвенно затронутые проектом, на работу которых повлияет результат проекта, и т.д.)?
- С кем нужно согласовать планирование (сотрудники, доноры, грантодатели)?
- Если потребуется внесение изменений, с кем их надо будет оговорить?

Особенно важно, чтобы Вы и Ваши доноры были единомышленны в вопросе о том, что должно быть достигнуто внутри проекта и благодаря нему. Поэтому, планируя свой проект, постоянно помните о том, какое значение придается проекту и чего от него ждут другие.

## **Руководителю проекта: что и как следует планировать?**

Необходимость планирования характеризует не только начало проекта, к нему приходится постоянно возвращаться и в ходе работы над проектом. Во-первых, ни один проект не осуществляется стопроцентно «по плану» и, во-вторых, в начале проекта невозможно детализировано определить, что именно будет происходить на зрелой стадии реализации.

Следовательно, проектная работа ведется на основании двухступенчатого планирования — долгосрочного плана проекта и более краткосрочных детализированных планов отдельных этапов.

В центре внимания при этом находится планирование: деятельности, сроков, потребностей, кадров, издержек. Сюда же относится планирование: качества; вспомогательных средств, информации.

**Разметка стадий проекта.** Вам будет удобно разделить ход осуществления проекта на отдельные стадии развития. Это позволит Вам произвести краткосрочное и более точное планирование. Стадии Вы можете определить разметкой «вешек».

- «Вешки» — это промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты на важнейших участках проекта для того, чтобы проект мог перейти на следующую стадию. Каждая «вешка» выступает при этом отдельным самостоятельным результатом работы.

- «Вешка» является окончанием или продуктом стадии проекта.

- «Вешки» и их достижение полезны для контроля, они помогают судить об успешности проекта.

- Какие именно «вешки» будут определены, зависит от Вашего проекта.

Придание процессам проекта структуры — важная задача планирования. Стадиальные планы позволят Вам получить простую, но чисто линейную структуру, ее будет недостаточно для сложных комплексных проектов. В этих случаях Вам, как руководителю, необходимо воспользоваться сетевым планированием.

В УП техника сетевого планирования часто используется для создания двух инструментов — **структурного плана проекта и плана процессов.**

- 1 Цель структурного плана проекта — разложить задачи проекта на отдельные подзадачи (рабочие пакеты) и определить, необходимо ли создание отдельных подпроектов
- 2 Цель процессуального плана — отображение логической последовательности и взаимосвязи отдельных действий, являющихся содержанием рабочих пакетов. При этом в принципе происходит уточнение структурного плана.

Однако создание сетевого плана, как и контроль за его выполнением, связан со значительными затратами, поэтому очень часто продолжают пользоваться

планами эпохи разработки — просто никто не захотел взять на себя труд актуализировать планы, разработанные когда-то с такой тщательностью.

Тем не менее, именно разработка структурного плана является особенно важной. Благодаря ему Вы и Ваши сотрудники будете иметь ясную картину того, что в целом должно быть выполнено, увидите взаимосвязи и «места сцепки» различных участков проекта. В идеальном случае структурный план представляет собой основу для документации проекта (проектных отчетов).

**Как идет разработка плана?** Во главе плана помещается ключевая задача, вышестоящая цель проекта, которая касается всей команды. Ниже в иерархическом порядке располагаются отдельные подзадачи, которые в свою очередь также могут быть подразделены на другие подзадачи. И так далее, пока Вы не доберетесь до тех задач, которые уже не сможете расчленивать, потому что они или едины по сути или должны быть выполнены одним лицом (одним кругом лиц). Эти задачи называются **пакетами работ**.

Каждый пакет работ в принципе представляет собой одну определенную задачу, совокупность всех рабочих пакетов дает общий объем работ в рамках проекта. Ответственным за пакет работ может быть или один человек, или группа сотрудников.

***Ваши последовательные действия могут выглядеть следующим образом.***

- Для начала определите, будете ли Вы работать над структуризацией в одиночку или в команде;
- Затем следует решить, с чего начать планирование;
- Если общая картина проекта обозрима лишь с трудом, планируйте от частного к общему (рассуждайте индуктивно);
- Если Вы уже имеете хорошее представление о проекте. Вы можете выводить частное из общего (рассуждать дедуктивно);
- Ориентируйтесь на объект, функции или отдельные виды деятельности; «объектно-ориентированные», и «функционально-ориентированные» пакеты работ, более всего соответствуют действительности и обеспечивают полноценный охват всех задач проекта;
- Далее сделайте набросок своего плана, после чего проверьте все его элементы на пробелы, пересечения и совместимость;
- Теперь Вы можете составить свой план окончательно.

Разработка структурного плана проекта — занятие довольно трудоемкое, но им не стоит пренебрегать, хотя часто необходимость такого плана недооценивается. Зафиксируйте все, что важно в рамках Вашего проекта, вычеркните те пакеты работ, которые не имеют отношения к Вашему проекту, на основе этого сформулируйте свой собственный окончательный план.

## Руководителю проекта:

### *что интересует всех, - время и деньги?*

Оценка издержек - необходимое зло: «Когда проект будет завершен?» - «Сколько он будет стоить?» Это два самых неприятных вопроса, которые инвесторы/доноры/грантодатели первым делом задают ответственным за проект. И Вам ни в коем случае нельзя давать ответы вроде «Понятия не имею». Но даже если Вы сразу с точностью до часа определите сроки, и назовете сумму с точностью до копейки, Вы не будете особенно убедительны. Кстати: и то, и другое — и деньги, и сроки — будет чрезвычайно интересно и всех участников проекта.

**На что Вы можете рассчитывать?** Уже на стартовой стадии проекта, например, для первоначальных исследований, Вам следует составить себе представление о том, какие ресурсы Вам потребуются. И это при всем непредсказуемом, что скрывает Ваш проект. Это довольно затруднительно. Действительно, реалистичные оценки дать сложно. Но не теряйте присутствия духа — для этого существуют определенные алгоритмы. Они могут помочь, даже если ни один из них не обеспечивает Вас стопроцентной гарантией, потому что: непредвиденные вещи, стоящие дополнительного времени и дополнительных расходов, случаются в каждом проекте.

**Планирование сроков.** Вы не ясновидец. Вы всего лишь обладаете конкретным опытом и пытаетесь сделать максимум возможного. Для уникальных начинаний стандартов не существует. Для того чтобы быть в состоянии дать справку о сроках. Вам надо эти сроки спланировать.

Определение сроков — это важный этап в планировании проекта. Во многих проектах соблюдению сроков придается даже большее значение, чем удержанию расходов в запланированных рамках.

Соблюдение сроков важно также и для предотвращения известного «эффекта домино»: если сроки срываются, например, вследствие того, что не подготовлен какой-либо промежуточный продукт, это может привести к сбою на других участках проекта, поскольку продолжение работ требует именно этого промежуточного продукта.

**Составьте график работ.** Определите сроки выполнения отдельных этапов работ. Дополнительную графу можно выделить для того, чтобы фиксировать реальные сроки сдачи работ. Создать такой график (лучше — в виде таблицы) несложно, но он оправдывает себя лишь в не очень крупных проектах, в которых взаимосвязано незначительное количество процессов.

Столбчатая диаграмма — другой несложный и довольно распространенный метод планирования сроков, при котором на ось, обозначающую время, наносятся отдельные работы со сроками начала и окончания их выполнения. В этом случае взаимосвязи между отдельными задачами не столь заметны, как в структурном плане, поэтому в идеале эти два способа отображения должны друг друга дополнять. Контроль над соблюдением графика может быть поддержан соответствующим программным обеспечением.

**Пример.** Ход подготовки к этой же презентации можно отобразить и в виде столбчатой диаграммы. В столбчатой диаграмме фиксируется запланированная длительность отдельных работ.

Задания	Сроки									
	29.06	30.06	01.07	06.07	07.07	13.07	20.07	22.07	23.07	24.07
Подготовка к презентации										
Предварительные совещания										
Беседа с организаторами презентации										
Сбор материала										
Текст речи										
Буклет										
Пресс-релизы и слайды										
Пробный прогон										

**Определение трудовых ресурсов.** Определить трудовые ресурсы означает найти ответ на вопрос: «Какое время потребуется лицу X для выполнения задачи Y?». При этом издержки оцениваются в трудоднях (неделях, месяцах), поэтому планирование ресурсов есть планирование персонала или планирование потребностей.

Для этого существуют различные методы. Надо отметить, что ни один из используемых на практике способов не гарантирует правильных результатов. Будете ли Вы руководствоваться своим опытом или предпочтете опираться на какой-либо метод, во всех случаях необходимо помнить: данные, получаемые на ранних стадиях развития проекта, не могут быть абсолютно верными и безошибочными. Будьте осторожны в Ваших ранних оценках.

Установление сроков для определенных действий, промежуточных результатов или «вешек» на практике происходит одновременно с планированием ресурсов и/или персонала. Целью является оптимальное согласование между собой желательного срока завершения проекта и располагаемых ресурсов.

## Что надо учесть при планировании трудовых ресурсов?

- Сроки не могут быть выполнены, а ресурсы — использованы со стопроцентной точностью.
- Никогда не оперируйте при планировании большими ресурсами, чем Вы располагаете!
- Не забудьте предусмотреть ресурсы для выполнения работ, не привязанные к жестким срокам (например, для технического обслуживания).
- Учитывайте не только прогнозируемые «периоды простоя», такие как отпуска или посещение сотрудниками семинаров, но и время непродуктивности – в 8-часовом рабочем дне максимум шесть продуктивных часов.
- Учитывайте временные издержки на рабочие совещания (со временем на их подготовку).
- Планируйте с достаточным запасом, иначе Ваши оценки не будут реалистичными. Оставляйте между окончанием одной работы и началом, другой запас в один/два дня.
- Выделяйте время на «творческие паузы» для особо нагруженных сотрудников.
- Как правило, 3—5 % ресурсов могут быть списаны на непредвиденный простой (например, вследствие болезни), поломки и другие неприятные сюрпризы.

**Планирование издержек.** Итак, Вы уже спланировали требуемые ресурсы времени и персонала и, оценив расходы, составили себе первое представление о том, насколько дорогим будет проект. Но в какой-то момент с Вас спросят точные цифры. Вам предстоит планирование издержек проекта (на основе чего можно будет составить смету).

Смысл составления сметы — ответ на вопрос, в каком отношении находятся между собой расходы и доходы. Таким образом, эти расчеты могут решить судьбу проекта, т.е. вопрос о том, будет ли он осуществлен, хотя это и не всегда так, поскольку некоторые инновации или инвестиции просто должны быть осуществлены, например, если должны быть внедрены новые законодательные нормы. Но планирования издержек Вам никак не избежать, оно потребуется для разработки финансового плана проекта и для контроля за набегающими расходами. А удержание расходов в запланированных пределах для многих проектов предпочтительнее, чем соблюдение сроков, - если абстрагироваться от того, что срыв сроков, как правило, ведет к превышению расходов

**Какие предстоят издержки?** В то время как издержки на персонал Вы определите во время планирования ресурсов, привлеченные услуги Вы сможете оценить только тогда, когда у Вас на столе будут лежать конкретные предложения. Воспользуйтесь при планировании издержек информацией из структурного плана проекта, а также из планов сроков и ресурсов. Здесь действует то же правило: чем точнее Вы разработали свой структурный план, тем легче Вам будет осуществить планирование издержек.

<b>Действуйте шаг за шагом:</b>	
<b>1.</b>	<b><i>Структурируйте пакеты затрат.</i></b>
<b>2.</b>	<b><i>Определите предполагаемый размер цен.</i></b>
<b>3.</b>	<b><i>Составьте смету.</i></b>
<b>4.</b>	<b><i>Распределите бюджет.</i></b>

**Зачем нужна смета проекта?** Составление сметы проекта — занятие не особенно популярное, поскольку оно довольно хлопотно. Вам надо привлечь самые актуальные данные и оценить качественные факторы. Кроме того, смете не всегда можно доверять: при помощи формул и оценок этим инструментом можно манипулировать. Здесь мы не можем представить читателю ни трудоемкие методы расчета инвестиций, ни другие методы, при помощи которых можно составить смету или провести анализ рентабельности для того, чтобы проверить, имеет ли смысл работать над проектом.

Итак, **смета проекта** необходима для того, чтобы:

- 1 решить, осуществлять ли проект вообще;
- 2 иметь возможность оценить альтернативные решения;
- 3 донор получил представление о выгодности проекта;
- 4 определить цену желанием донора и исполнителя;
- 5 получить средство для измерения динамики проекта;
- 6 разработать объективную стратегию поведения про запас.

**Руководителю проекта:**

***Что такое эффективность проекта и в чем она еще может заключаться?***

Чтобы видеть смету в более широкой перспективе, Вам необходимо учесть следующие моменты, а возможно, и включить некоторые из них в анализ рентабельности:

- ожидаемый эффект, если он выражается в цифрах, следует сформулировать как можно точнее;
- ожидаемый эффект должен быть реалистичен, и Вы должны предложить альтернативы. Проекту только повредит, если сначала Вы впечатлите донора великолепными цифрами, которых впоследствии не сможете достичь;
- проекты не всегда имеют одну только непосредственную материальную выгоду. В случае нововведений можно вести речь и об «относительной пользе»;
- невозможно выразить в деньгах и вторичную пользу, например, если следствием улучшения системы учета становится экономия времени для населения. Нематериальные преимущества также могут быть пользой от проекта, которую невозможно выразить в жестких цифрах;
- стремитесь к завышению издержек и занижению выгоды, конечно, в разумных пределах. Чтобы оставаться достоверными, сообщите своему донору о запланированном запасе времени и рисках.

**Рассмотрение вариантов.** Полезно использовать следующие принципы принятия решений («5 шагов»):

<b>1. Рассмотрение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— выявите суть проекта, время и другие факторы;</li> <li>— спросите себя и других, какая информация вам нужна;</li> <li>— <b>определите цели</b>;</li> </ul>
<b>2. Консультации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— соберите максимум доступной информации;</li> <li>— соберите всех заинтересованных лиц;</li> <li>— проведите <b>«мозговой штурм»</b>, если это необходимо;</li> <li>— выберите момент, когда надо закончить консультации;</li> </ul>
<b>3. Завершение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— просмотрите все варианты и <b>примите решение</b>;</li> <li>— напишите план исполнения проекта;</li> </ul>
<b>4. Коммуникации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— проводите брифинги на тему о том, почему, на кого и на что данное решение повлияет;</li> <li>— дублируйте брифинги письменными подтверждениями данного решения;</li> </ul>
<b>5. Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— к тому моменту, как принятое решение начнет исполняться, удостоверьтесь, что все его поняли;</li> <li>— удостоверьтесь, что брифинг проведен;</li> <li>— проводите выборочные проверки для наблюдения за эффективностью;</li> <li>— оцените воздействие данного решения и <b>предпримите все действия для корректировки</b></li> </ul>

**Что должно быть документировано?** Определите со своей командой, какие сведения будут обрабатываться и каким образом. Лучше всего уже на первом рабочем совещании установить следующее:

- Кто будет получать информацию (распределитель)? Это можете быть Вы, участники проекта или даже лица, затронутые им косвенно.
- Составление, каких документов будет актуально, в какие сроки и для кого?
- Каково содержание документов и в какой форме они будут представлены? Здесь важно то, чтобы руководители проекта получали сжатую информацию.
- Кто будет составителем этой информации?
- В какие сроки должна быть представлена информация? Насколько быстро сведения могут стать доступными?
- Где они будут храниться?

<b>ЗАПИСЬ ПЛАНА</b>
<p>В плане должно быть непременно отмечено следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Где? Кто? Как? Когда? Что? Почему?</li> <li>• Задачи, которые предстоит выполнить</li> <li>• Какой персонал требуется, чтобы выполнить эти задачи</li> <li>• Способы, какими задачи будут выполнены</li> <li>• Время, в течение которого это будет сделано</li> </ul>

## ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

### ШАГ 3: Исполнение плана

Легко увязнуть в болоте механики конструирования проекта. Есть программные средства, такие как, например, "Microsoft Project", которые позволят планировать с любой точностью. Однако надо иметь в виду следующее:

- План — это заявление о намерениях, а не самоцель.
- Как бы ни был важен план, он может быть изменен, если изменяется ситуация.

#### **Руководителю проекта:**

#### ***Почему организация все-таки нужна?***

Для реализации большинства проектов необходимо создать группу сотрудников, которые в течение определенного периода времени выполняли бы проектную задачу. Вероятно, самые важные вопросы, которые при этом встают, звучат так:

- Откуда приходит команда проекта?
- Какими должны быть отношения между участниками и руководителем?
- Что будет с участниками проекта после его завершения?

Не стоит недооценивать организаторские вопросы проекта, ведь если сферы компетенций и ответственности, полномочия и обязанности не урегулированы однозначно, то возникновение конфликтов, причем не, только внутри команды, запрограммировано изначально. Организовать проект в значительной степени означает:

- определить исполнителей задач и урегулировать их отношения между собой;
- урегулировать отношения между участниками проекта и внешними инстанциями.

***Помните: проектная организация должна обладать действительно собственными сферами ответственности и компетенций.***

**Преимущества собственной организации проекта.** Собственная организационная форма предоставляет руководству проекта необходимую для эффективного управления и контроля свободу действий:

- Нет необходимости выносить конфликты за пределы иерархии организации.
- Функционеры обременяются дополнительной работой.
- Возможно более быстрое принятие решений и непосредственное реагирование на ошибки или критические ситуации.

Прежде чем выбрать определенную форму организации. Вам нужно учесть следующее.

- Слишком тесные организационные предписания могут вызвать сопротивление в команде. В конце концов, речь идет об инновационном начинании, которое требует от сотрудников много личной инициативы и новых идей, т.е. творческого потенциала. Слишком жесткая регламентация может затруднить креативное мышление.
- С другой стороны, задаваемые рамки не должны быть и излишне просторными: недостаточная структурированность часто бывает причиной неудачи проектов.

Если сферы ответственности не ограничены однозначно, можно рассчитывать не только на задержки в работе и слишком высокие издержки, но и во многом на деловые и эмоциональные конфликты.

- Степень организационной структурированности должна соответствовать объему проекта.

**Руководителю проекта:**

***на Ваш выбор - несколько схем управления проектами***

**❖ *Управление проектами в линейной системе организации управления***

Управление проектами (УП) в кадровом единении с линейной предполагает отказ от создания проектных должностей, т.е. в данном случае, строго говоря, собственной организации нет. На практике ответственность за проект берет на себя руководитель, но при таком положении вещей он несет двойную нагрузку. Как следствие задачи проекта часто отступают на задний план.

<b>Признаки:</b>	<b>Преимущества и риски:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ не созданы специальные проектные должности;</li> <li>▪ проект не имеет организационной самостоятельности;</li> <li>▪ координация имеющимся руководством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ нет организационных перемен;</li> <li>▪ все участники знают друг друга;</li> <li>▪ работа над проектом не признана приоритетной;</li> <li>▪ не задействованы проектные эксперты.</li> </ul>
<p><b>Такая организационная форма пригодна для очень небольших и не очень комплексных проектов.</b></p>	

**❖ *Штабной принцип организации проекта***

И в этом случае члены ответственными за проект являются руководящие лица организации, что также означает двойную нагрузку и на руководителей и на сотрудников. Координация доверяется проектному штабу, который, однако, имеет лишь ограниченные полномочия.

<b>Признаки:</b>	<b>Преимущества и риски:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ координационный штаб ответственен за сбор информации;</li> <li>▪ подготовку решений, отчетность;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ руководитель проекта обладает значительными полномочиями;</li> <li>▪ хороший обмен информацией;</li> <li>▪ гарантия сохранения рабочих мест для участников проекта;</li> <li>▪ жесткая ориентация на цель проекта;</li> <li>▪ большая загруженность персонала;</li> <li>▪ высокие требования к квалификации руководителя проекта.</li> </ul>
<p><b>Организационная форма, пригодная для долгосрочных, комплексных проектов.</b></p>	

**❖ *Самостоятельная форма организации проекта***

Проект получает полную организационную самостоятельность, проектная группа обособлена. Руководитель несет полную ответственность за свою команду и в большинстве случаев является также администратором. Назначенные сотрудники обладают высокой квалификацией и заняты исключительно проектом.

Эта чистая форма организации проекта для самих проектных работ означает главным преимуществом которой является четкое распределение областей ответственности и полномочий сотрудников и руководителя. Риски касаются в основном самих участников проекта, их личных и профессиональных качеств.

Признаки:	Преимущества и риски:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ самостоятельная организационная форма проекта;</li> <li>▪ руководитель проекта несет полную ответственность за проект и в большинстве случаев является его администратором;</li> <li>▪ участники проекта специально назначаются или принимаются на работу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ высокая степень идентификации проекта, легкая координация;</li> <li>▪ однозначное разделение сфер ответственности, непрерывность, обмен ноу-хау;</li> <li>▪ оптимальное использование всех ресурсов для достижения цели проекта;</li> <li>▪ трудности привлечение персонала (не всегда обеспечивается загрузка сотрудников);</li> <li>▪ изолированность участников проекта.</li> </ul>
<p><b>Организационная форма, пригодная для крупных, длительных и комплексных проектов.</b></p>	

В случае самостоятельной формы организации проекта часто остается неясным, что будет с его участниками после завершения проектных работ. Поэтому руководитель проекта должен попытаться обеспечить себе и своим сотрудникам непрерывность занятости или выяснить, какие иные возможности могут быть предоставлены им после проекта.

Роль организации проекта не стоит недооценивать. Она должна создать регулируемую систему, гарантирующую беспрепятственную работу над проектом. Это означает, что организация проекта не должна быть ни чрезмерной, ни недостаточной.

**Руководителю проекта:  
Проанализируйте варианты организаций**

Организация включает в себя рассмотрение всех вариантов. Однако некоторые варианты могут быть упущены, если проект не разбит на "удобоваримые" части. Один из способов облегчить реализацию проекта - это рассматривать варианты по следующей схеме («5 ступеней»):

Трудности (проблемы/препятствия)	Оборудование	Люди	Материалы	Методы	Деньги
1					
2					
3					
4					
5					

По ходу выполнения проекта таблица заполняется соответствующими индикаторами:

- ОБОРУДОВАНИЕ:**
  - Какие нужны персональные компьютеры или другие технические средства?
  - Каковы потребности в транспорте, помещениях, стульях, столах, досках и так далее для реализации проекта?
  
- ЛЮДИ:**
  - Сколько людей потребуется?
  - На какой период времени?
  - Как будет проводиться их отбор?
  - Как ими будут управлять?
  - Что они умеют и чего не умеют?
  - Необходима ли специальная программа для обучения членов команды?
  
- МАТЕРИАЛЫ:**
  - Какие нужны материалы?
  - Где мы их возьмем?
  - Стоит ли потратить больше средств на приобретение более легких в обращении, более транспортабельных материалов?
  - Потребуется ли новые материалы системных изменений, изменений в специальных навыках и т.д.?
  - Будут ли эти материалы в наличии к нужному времени и в нужном количестве?
  
- МЕТОДЫ:**
  - Какие методы будут использованы как “язык”, на котором будут вестись все дискуссии по проекту?
  - Каким образом информация будет возвращаться обратно к проектной команде и конечным пользователям?
  - Как часто следует представлять отчет управляющему проектом — ежедневно, еженедельно, ежемесячно?
  - Какой объем информации должен быть в отчете?
  - Какие маркетинговые методы необходимы?
  
- ДЕНЬГИ:**
  - Какие финансовые ресурсы необходимы для достижения цели?
  - Какой предусмотрен бюджет?
  - Сколько планируется сэкономить?
  - Как повлияет проект на оборот денег?

**Руководителю проекта:  
формируйте команду в работу!**

**Проекты не должны составляться отдельно от команды.** В проекте требуется управление, как людьми, так и выполнением задачи. Для достижения баланса между тем и другим нужны такт и дипломатия, а также немало везения.

Подход, ориентированный *на людей*, предполагает наличие времени, достаточного для того, чтобы каждый мог участвовать и чтобы участники команды могли пройти путь “научения”, который зачастую диктует ход проекта. Такой подход поощряет приверженность переменам и терпимость членов команды друг к другу.

Подход, ориентированный *на задачу*, ставит людей на второе место и обычно применяется, когда сроки малы. К сожалению, из-за того, что доноры неизменно желают, чтобы то или иное было уже “вчера”, они задают все более и более жесткие и рискованные сроки, и эта практика входит в норму. В такой ситуации трудно добиться терпимости и сосредоточенности,- приходится прибегать к кризисному управлению.

Иногда не бывает выбора; однако если он есть, нужно стараться ставить человека на первое место. И если Вы имеете возможности это сделать, то необходимо выбирать “правильных” людей.

Обычно люди демонстрируют определенные стили поведения при работе в команде — независимо от своих функциональных обязанностей, навыков и знаний. Это поведение (командная роль) будет влиять на всех членов команды, независимо от реализуемых функций:

<b>Координатор</b>	Проясняет цели и способствует совместному принятию решения, но может способствовать "блужданию" в процессе обсуждения.
<b>Реализатор</b>	Побуждает других, стремится идти путем перемен, но от каждого ожидает немедленного изменения поведения.
<b>Генератор идей</b>	Обращает идеи в практические действия (или рассматривать в планах), но может оказаться невосприимчив к тому, что сделано другими. Изучает, как другие команды выполняют свою работу, но утрачивает энтузиазм по окончании стадии планирования
<b>Аналитик</b>	Проявляет творчество и оригинальность в своем подходе, но может быть безразличен к тому, как следует реализовать новый план. Тактично воодушевляет и поддерживает других, но склонен к избеганию конфликта в ущерб проекту.
<b>Контролер</b>	Видит все варианты и вехи на пути, но при этом не обладает способностью вдохновить других
	Стремится к тому, чтобы перемены произошли вовремя, но захочет осуществить это сам и будет чрезмерно озабочен результатом

**Кто входит в команду?** Правильным выбором сотрудников Вы как ответственное лицо закладываете основу будущего развития своего проекта. Проектная команда сохраняется с начала до завершения работ над проектом, при этом ее состав при необходимости может меняться. Команду составляют:

- 1 руководитель проекта;
- 2 сотрудники, работающие в проекте на условиях полной занятости;
- 3 сотрудники, участвующие в проекте на условиях частичной занятости;
- 4 сторонние сотрудники;
- 5 эксперты и консультанты, которые привлекаются в единичных случаях.

Команда, «сыгранная» еще до начала проекта и командированная на проектные работы, встречается редко. Это может быть только тогда, когда за работу над проектом берется уже существующая рабочая группа. Как правило, команду надо создавать. Для этого необходимо выбрать нужных людей, привлечь сотрудников или экспертов со стороны, чтобы все они могли привнести свой опыт в командную работу.

Если Вы работаете в команде, Вы не должны забывать: проектная работа состоит из множества ситуаций, в которых группа может достичь лучших результатов, чем отдельный сотрудник

**Какой состав команды является идеальным?** Команда может состоять всего лишь из двух и из десяти и более сотрудников. На практике команды из более чем пятнадцати участников образуются редко, обычно ядро проекта составляет не более восьми постоянных сотрудников.

В качестве ответственного руководителя проекта Вы должны хорошо продумать, какой состав может иметь Ваша команда, чтобы полностью справиться со своими задачами.

1 Чем меньше группа, тем проще управлять ею, тем эффективнее могут планироваться рабочие совещания и проводиться согласования. Коммуникация и обмен информацией в небольших группах обычно протекают беспрепятственно.

2 Чем больше группа, тем больше у нее креативного потенциала и тем эффективнее она может концентрировать свое внимание на решении проблем. Но, с другой стороны, в этом случае Вам придется примирять между собой различные мнения. Кроме того, планирование и управление становятся более трудоемкими, взаимопонимание внутри команды осложняется, процессы принятия решений протекают дольше. Преимущества и недостатки команд различного состава могут быть представлены следующим образом:

Состав команды	«За»	«Против»
2 сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>Партнерское сотрудничество</li> <li>Взаимный обмен мнениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соперничество</li> <li>Потребность в сторонних экспертах</li> </ul>
3-4 сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибкая рабочая группа</li> <li>Хорошая обзорность и легкое управление</li> <li>Знание деталей доступно всем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В случае 4 членов команды возможны патовые ситуации с принятием решений</li> </ul>
5-6 сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>Идеальная группа с точки зрения работы и принятия решения</li> <li>Высокий творческий потенциал</li> <li>Согласование вопросов без большой потери времени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коммуникация и управление требуют больше усилий</li> <li>Детали уже не столь обзорны и доступны для всех</li> </ul>
7 сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая концентрация на проблемах и их решении</li> <li>Креативные решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение накладных расходов</li> <li>Затрудненная коммуникация</li> <li>Затрудненный обмен информацией</li> </ul>
более 7 сотрудников	Рекомендуется создание отдельных подпроектов	

Часто на развитых стадиях проекта повышается трудоемкость внутренних работ, особенно это ощутимо в условиях растущего цейтнота. В этом случае может потребоваться увеличение штата. Укрупнение команды, однако, таит в себе некоторые факторы риска, о которых Вам не следует забывать.

- При интеграции в команду новых членов у них поначалу возникает большая потребность в информации, что приводит к значительным коммуникационным издержкам.
- Повышенные управленческие издержки, связанные с укрупнением команды, могут тормозить успешное развитие проекта.
- Можно рассчитывать на то, что согласование и принятие решений внутри команды потребует больше времени.
- Заинтересованность сотрудников в командной работе может снизиться.
- Проектный менеджмент становится менее эффективным, затрудняется работа руководителя проекта.

Будет ли осуществлена поставленная цель проекта, зависит не от привлечения максимально возможного числа сотрудников. Проектная группа, ставшая необозримой, только затрудняет управление проектами может даже привести к простоям.

**Что важно при создании команды?** Разумеется, каждый руководитель желает видеть в своей команде «лучших». Часто в вопросе о том, кто примет участие в проекте, решающей оказывается именно профессиональная квалификация кандидатов. Нет сомнений, в команде действительно должны быть представлены определенные знания и способности, и организаторский талант может быть здесь так же важен, как и ноу-хау в соответствующих областях, аналитические способности, знание программного обеспечения и многое другое.

Однако проектная работа, помимо специальных и деловых знаний, требует от участников проекта и определенных личных качеств. Способность работать в команде — требование известное, хотя и трактуемое зачастую очень по-разному. Способность работать в команде означает:

- хорошее сочетание различных способностей: принимать решения, находить креативные пути, располагать, помимо профессиональных и функциональных качеств, коммуникативными и социальными достоинствами;
- готовность включиться в команду, действовать во имя задачи проекта, брать на себя ответственность, быть верным общему делу, или образно выражаясь «тащить ляжку» вместе со всеми;

**Главное - удачное сочетание.** При формировании команды старайтесь не только привлечь к проекту как можно более квалифицированных и проникнутых командным духом сотрудников. Важным фактором успеха является и правильный состав группы. Здесь важно учесть личные качества каждого по отдельности и постараться найти идеальное сочетание. Подумайте также о том, каким образом распределятся в Вашей команде различные роли. Состав команды Вам следует определить в зависимости от Вашей задачи:

- Для быстрого осуществления ясных целей хорошо подойдет гармоничная команда, в которой каждый участник может положиться на остальных;
- Если Вам требуются новые, творческие решения, очень удачным может оказаться сочетание различных индивидуальностей. Противоречия, пока они остаются в деловых и профессиональных рамках, могут приводить к креативным решениям, продвигая команду как единое целое вперед;
- С другой стороны. Вы заранее можете исключить определенные источники нежелательных конфликтов, если предотвратите совместную работу двух людей, которые испытывают друг к другу сильную личную неприязнь или пребывают в состоянии конкурентной борьбы.

**Руководителю проекта:**  
*оцените личные качества членов команды*

Что важно для управления проектами?		Да
1		2
Способность работать в команде	1. Вы больше любите работать в группе, чем в спокойствии и одиночестве?	<input type="checkbox"/>
	2. Вы в большей степени экстраверт, чем интроверт?	<input type="checkbox"/>
	3. Вы можете вживаться в различные роли, у Вас хорошая способность к адаптации?	<input type="checkbox"/>
	4. Вам легко хвалить чужие достижения?	<input type="checkbox"/>
Пробивные способности	5. Вы принимаете свои полномочия и можете перепоручать свои задачи?	<input type="checkbox"/>
	6. Вы можете убеждать?	<input type="checkbox"/>
Направленность на результат	7. Вы не теряете из виду свою цель?	<input type="checkbox"/>
	8. Вы упорны и постоянны?	<input type="checkbox"/>
Направленность на результат	9. Вы считаете себе готовым к рискам и принятию решений?	<input type="checkbox"/>
	10. Вы мотивированы и полны энергии?	<input type="checkbox"/>
Ориентация на проблему	11. В проблемных ситуациях Вы концентрируете свое внимание скорее на поисках решения, чем на жалости к себе и поисках виноватых?	<input type="checkbox"/>
	12. В стрессовых ситуациях Вы думаете: «Теперь я и подавно не сдамся»?	<input type="checkbox"/>
Направленность в будущее	13. Вы действуете, вместе того чтобы реагировать?	<input type="checkbox"/>
	14. Вы вырабатываете решения прежде, чем Вас об этом попросят?	<input type="checkbox"/>
Терпимость к фрустрации	15. Вы можете справиться с неудачей, не испытывая при этом деструктивных чувств?	<input type="checkbox"/>
	16. Вы можете отказаться от награды или похвалы?	<input type="checkbox"/>
Комплексное мышление	17. Можете ли Вы распознавать косвенные, дальние следствия?	<input type="checkbox"/>
	18. Легко ли Вам распознавать сложные взаимосвязи, сохраняете ли Вы общее понимание проблемы?	<input type="checkbox"/>
Универсальность	19. Считаете ли Вы свои познания скорее широкими, чем глубокими, скорее систематичными и принципиальными, чем точными? Вы любопытны?	<input type="checkbox"/>

Эмоциональное принятие проекта	20. Вы можете продать свой проект другим?	<input type="checkbox"/>
	21. Имеет ли этот проект для Вас большее значение, чем интересы одного из отделов?	<input type="checkbox"/>
Экономические навыки	22. Есть ли у Вас чутье к экономическим рискам и шансам?	<input type="checkbox"/>
	23. Есть ли у Вас мужество прекратить нерентабельный проект?	<input type="checkbox"/>
Позитивная уверенность в себе	24. У Вас нет ни социальных страхов, ни робости перед коллегами?	<input type="checkbox"/>
	25. Вы можете обходиться независимо с влиятельными людьми?	<input type="checkbox"/>
	26. Вы обычно приступаете к новым задачам с уверенностью в успехе?	<input type="checkbox"/>
Способность к коммуникации	27. Вы способны к диалогу? Вы восприимчивы к импульсам, исходящим от других, и можете на них реагировать?	<input type="checkbox"/>
	28. У Вас есть чутье к интересам других людей?	<input type="checkbox"/>
Компетентность	29. Вы способны на самокритику. Вы можете учиться на ошибках?	<input type="checkbox"/>
	30. Вы видите сильные и слабые стороны других?	<input type="checkbox"/>

**Руководителю проекта:  
Кто должен руководить проектом?**

Как правило, к руководителю проекта предъявляются довольно высокие требования. Вы должны не только уметь думать как хозяйственник, не бояться принимать решения, быть пробивным, гибким, самостоятельным, ориентированным на активные действия, динамичным, уверенным в себе, самокритичным и высокоинтеллигентным. Вы должны, кроме этого, блистать в различных областях, и чем этих областей больше, тем лучше.

Если Вы универсал и при этом мыслите системно; если планирование — Ваша стихия, равно как и практика; если Вы организатор и все-таки личность творческая; если в качестве посредника Вам комфортно сидеть на двух стульях одновременно; если Вы можете и показать характер, и разрешить конфликт, продемонстрировав интуицию психолога; если Вы любите кризисное управление и Вам нравится «из болота тащить бегемота» и если плюс ко всему Вы еще и ясновидящий с тотальной информированностью обо всем на свете, то в управлении проектами Вы, пожалуй, можете найти свое призвание. Как видите, в качестве руководителя проекта Вы должны быть очень незаурядной личностью и сильным управленцем. Чего в любом случае недостаточно для этой должности, так это чисто профессиональной квалификации.

**Какие качества важны?** Для того чтобы управлять проектной командой, помимо квалификации в области менеджмента, требуется, несомненно, и хорошее знание людей:

- Руководитель проекта должен демонстрировать не только общеизвестные управленческие качества, но и командный рабочий стиль;
- Он должен быть в состоянии оценивать, направлять, объединять, поощрять, мотивировать и развивать людей.

- Чтобы добиваться инновационных результатов, он должен не только сам обладать известной мерой фантазии и креативности, он должен допускать и поощрять творческое мышление у других.
- Чтобы представлять проект, он должен обладать большой мотивацией и пробивной способностью, уметь действовать дипломатично и мыслить не штампами конкурентного соперничества. Очень может случиться, что Вам придется, продвигая свой проект вперед, и беспрестанно мотивировать свою команду. Это значит, Вы будете вынуждены преодолевать не только внутренние, но и внешние препятствия.
- В действительности очень многие проекты терпят неудачу не из-за содержательных трудностей, а вследствие кризисов, которые разыгрываются на уровне отношений. И в этих ситуациях решающее значение имеют личные качества руководителя проекта.

***Не позволяйте навязывать себе проект, который считаете чуточку «великоватым» для себя, или нецелесообразным, или который несимпатичен Вам по каким-то иным причинам.***

***Помните: Вам вовсе не обязательно обходиться собственным опытом. Вы вполне можете учиться у других. Пусть своим опытом с Вами поделятся другие руководители проектов. Слушайте чужие советы о приемах и методах работы, смотрите коллегам через плечо, а также:***

1. Держите всех в курсе событий.
2. Согласуйте и продублируйте расписания.
3. Учитывайте возможность непредвиденных обстоятельств на стадии планирования (например, отсрочки в принятии решения спонсором).
4. Применяйте информационные технологии.
5. Обеспечьте точные цели и контролируйте требуемые результаты.
6. Будьте настойчивы и доверяйте навыкам членов команды.
7. Войдите в доверие и оказывайте влияние на каждого. Кто сможет вам помочь (политика!).
8. Знайте, когда надо остановить поиски, изучение, исследование, - возможно, когда получите 80% от требуемого, и этого будет достаточно.
9. Всегда принимайте в расчет свое «ближайшее окружение», потому что перемены обычно затрагивают политические вопросы.

**Руководителю проекта:  
на что нужно обращать внимание:**

- **«Расширение охвата».** Поймите, что любая часть выполняемой работы может оказаться потенциальным проектом, а люди, на которых проект непосредственно не влияет, могут в этом случае потребовать от Вас дополнительных средств. Посоветуйтесь с донором перед началом проекта.
- **Слабая организация ресурсов.** Могут возникнуть проблемы с коммуникацией особенно в начале проекта, когда члены команды работают в

удаленных друг от друга местах, но если они заранее все согласовали, лично встречаться не будет нужно.

- **Неопределенность ролей, функций членов команды.** Решающее значение имеет точное определение того, кто и что должен делать и кто за что отвечает.
- **Зависимость от одного лица.** Все члены команды должны быть продублированы, это гарантия продолжения проекта в случае отсутствия человека.
- **Неясные цели.** Удостоверьтесь, что все согласованно со спонсором. Если есть существенные перемены, то обеспечьте их согласование и изменение технических заданий. Вы всегда можете поменять план, но сначала убедитесь, есть ли он в наличии.
- **Несовершенный план.** Обеспечьте, чтобы каждая часть плана была представлена в письменной форме, чтобы избежать последующих споров.
- **Финансирование проекта.** Узнайте, кто финансирует проект, так как всегда идет «торг» между временем и стоимостью.

### **Руководителю проекта: *работа с командой***

Проектная работа — эта работа в команде. На практике это означает: командное мышление должно стать стержнем проектной работы и управления проектами. И здесь значение имеет не только особая компетентность руководителя проекта в вопросах управления командой, но и поведение каждого ее члена в отдельности.

**Что это значит?** Полномочия команды, как правило, определяются задачами УП. Но при осуществлении проекта команда может действовать свободно. Она сама выбирает те методы и средства, которые кажутся ей приемлемыми. И хотя команда имеет, таким образом, большие возможности для самоорганизации, она все равно нуждается в управлении. Но только в управлении правильном, ведь и руководитель проекта должен вести себя по «командирски».

Перед проектной командой стоят следующие задачи.

- Согласовывать с руководителем проекта пути достижения цели.
- Обсуждать и согласовывать со всеми задействованными лицами рабочие результаты, лежащие в рамках личной ответственности отдельных участников проекта.
- Находить конструктивные и творческие решения проблем, которые касаются всей команды.
- Еженедельно предоставлять руководителю проекта сведения о ходе работ.
- Передавать информацию всем задействованным лицам.
- Повышать свою квалификацию на различных курсах и принимать участие в мероприятиях по развитию проекта.

*Суть командной работы — групповой эффект. Это значит, что успех приносят не достижения одиночек, но общие, суммарные способности и усилия (синергетический эффект).*

## Десять установок для командной работы

- 1 Ответственность в проекте распределяется не по принципу иерархии, а по принципу разделения задач.
- 2 Никто не должен удерживать при себе важную информацию.
- 3 Если можно предвидеть угрозу для важных целей проекта, то это немедленно должно быть сделано.
- 4 Мы открыто обсуждаем проблемы и совместно работаем над их решением.
- 5 После любого решения нужно спросить себя: «Что последует за этим?».
- 6 Все, что однажды было сформулировано, может быть и переформулировано.
- 7 У нас есть резерв времени для постоянной рефлексии и анализа результатов нашей работы.
- 8 Анализ причины неудач и продвижение к лучшему результату.
- 9 Создание собственных преимуществ, а не копирование проектоконкурентов.
- 10 Работа в интересах потребителя – лучший результат проекта.

**Компетентное управление командой.** Условием хорошей работы в команде является то, что Вы как руководитель проекта будете признаны своими сотрудниками. Поскольку Вы ожидаете определенных действий от команды, то и Ваша команда в свою очередь ждет определенных действий с Вашей стороны.

В частности, участники команды ожидают от Вас:

- ясного и справедливого распределения задач;
- стиля работы, соответствующего девизу «обосновано, а не приказано»;
- известной прозрачности поиска решений;
- способности к сотрудничеству коммуникации;
- профессионального и человеческого авторитета.

Проектная группа является действительно хорошей командой только в том случае, если по собственному желанию поощряет и демонстрирует прославленные командные навыки, т.е. в том случае, когда все участники лично заинтересованы в совместном достижении своей амбициозной цели. Они хотят сработаться вместе и чему-то при этом научиться. В удачных командах царит не только стремление к личному развитию и личному успеху, но и желание поставить собственные успехи на службу общей задаче.

***Командной работе принадлежит будущее. Бесспорно, что команды не только продуктивней работают, но и быстрее обучаются.***

У Вас *хорошая команда*, если:

- все отдают себе отчет в том, что сидят в одной лодке;
- все тянут одну «лямку»;
- каждый в команде может положиться на остальных;
- все работают с убежденностью, что каждый лично и все вместе что-то выигрывают;

- царит атмосфера открытости, и каждый готов учиться у других;
- участники испытывают взаимное уважение друг к другу и в случае проблем готовы к взаимопомощи;
- союз сильных личностей, обладающих несхожим образом мышления, воспринимается не как помеха, а как залог силы.

*«Каждый в выигрыше» — если это чувство присутствует у всех, то создано важнейшее условие развития командного духа.*

**Руководителю проекта:  
в команде необходим порядок**

**Документирование, информирование и коммуникация.** В идеальном случае все участники проекта не просто должны быть постоянно проинформированы обо всех важнейших событиях и состоянии проекта. Все цели, планы, процессы, результаты, статусные отчеты, а также согласования и важные договоренности должны быть доступны всем, кто имеет к этому отношение, поэтому между всеми задействованными лицами должен быть налажен непрерывающийся поток информации и документации. Проектная документация может быть полезна, например, для новичков проекта, использована в качестве основы для проведения систематической проверки или в качестве опыта для будущих проектов.

Теоретически можно собирать и сохранять все сведения, имеющие отношение к проекту. Однако Вам и Вашим сотрудникам стоит задать себе вопрос о том, какая информация является действительно важной для проекта и какие сведения и для кого конкретно имеют значение. Если все что попало без разбора собирать и сшивать в папки, а затем нагромождать в необозримые груды где-нибудь в подвальном шкафу, то вряд ли это пойдет кому-нибудь на пользу. Но ошибкой будет также не обнаруживать вообще никакой информации, имеющей отношение к проекту. Открытая информационная политика, прежде всего именно с Вашей стороны, обеспечит осведомленность всех задействованных лиц и создаст тем самым доверие. Обратите внимание на то, что этот информационный обмен не должен быть ни недостаточным, ни чрезмерным. В любом случае избегайте «информационного мусора» - ведь все мы без удовольствия проверяем свой почтовый ящик, зная, что ежедневно туда попадает полсотни бесполезных сообщений.

Не забудьте также документировать все важные аспекты Вашей подготовительной деятельности. Не забывайте время от времени проверять, какие меры принимаются для сохранения информации.

Но даже самая изощренная система отчетности и обмена информацией в проекте не может заменить устную коммуникацию. Не только потому, что в разговоре может заменить устную коммуникацию. Не только потому, что в разговоре может быть обсуждено актуальное состояние проекта. В беседах с сотрудниками (особенно в личных беседах) Вы можете узнать множество значимых «мягких» данных о проекте, таких как оценка совместной работы или

динамики развития проекта, мотивация участников и т.д. В этих беседах Вы скорее сможете распознать и личные установки своих сотрудников.

Вопреки широко распространенному мнению, интенсивная коммуникация внутри проекта не является пустой тратой времени. Проведение регулярных совещаний команды и неофициальных бесед обеспечивает информационный поток, единодушие и совместное решение проблем.

### **Руководителю проекта:**

#### ***Тяжелые времена и их преодоление***

Почти во всех проектах случаются тяжелые времена - например, периоды сниженной мотивации сотрудников (что в свою очередь может быть обусловлено множеством причин), или ощущения бессилия перед какими-либо проблемами, или недовольства заказчиком промежуточными результатами, или неуверенности в том, что работы над проектом будут продолжены. Может случиться и так, что в какой-то момент сильно ухудшится настроение в команде. Вместо первоначальной увлеченности появятся чувства фрустрации и отвращения, рабочие совещания станут напряженными, упадет общая продуктивность работы, все больше сотрудников начнет или разочарованно высказываться о проекте, или открыто давать волю досаде и раздражению. Чтобы все это не привело к кризису и не поставило под угрозу сам проект, необходимо Ваше срочное вмешательство. В такие периоды решающее значение имеют два момента:

- дальнейшее совершенствование команды;
- мотивирование членов команды.

Если дело дошло до серьезных проблем в совместной работе или серьезных разногласий между командой и руководителем проекта, Вам надо серьезно задуматься над дальнейшим развитием команды. Как и в том случае, если рабочие собрания стали проходить неэффективно, недоразумения начали возникать все чаще и ощутимо снизилась мотивация сотрудников и их чувство привязанности к проекту. Значит, самое время подумать о мерах развития команды на уровне взаимоотношений.

Вы можете адаптировать свою команду к условиям проектной работы при помощи специальных тренингов и семинаров, нацеленных на развитие межличностных отношений и совместной работы. Они могут затрагивать, например, вопросы коммуникации, систематической работы, развития правил игры, проведения совещаний, обмена информацией, ее документирования и т.д. Важно вначале разъяснить команде, какие имеются проблемы и что, собственно, должно быть достигнуто. После того как все аспекты будут обсуждены и оценены. Вам надо подумать о том, каким именно образом можно добиться цели. В заключение всем сообща надо определить, что было достигнуто благодаря семинару, а над чем необходимо еще поработать.

Но когда проект идет полным ходом, работать над развитием команды часто бывает уже поздно, поэтому самое надежное — начать развивать свою команду уже на стадии ее создания. Развитие команды можно понимать как путь, который

команда, объединенная задачей постоянно улучшать свою продуктивность и внутреннюю коммуникацию, проходит по принципу «работаем — учимся». Иначе говоря, команда сама работает над собой, ее члены «притираются» друг к другу.

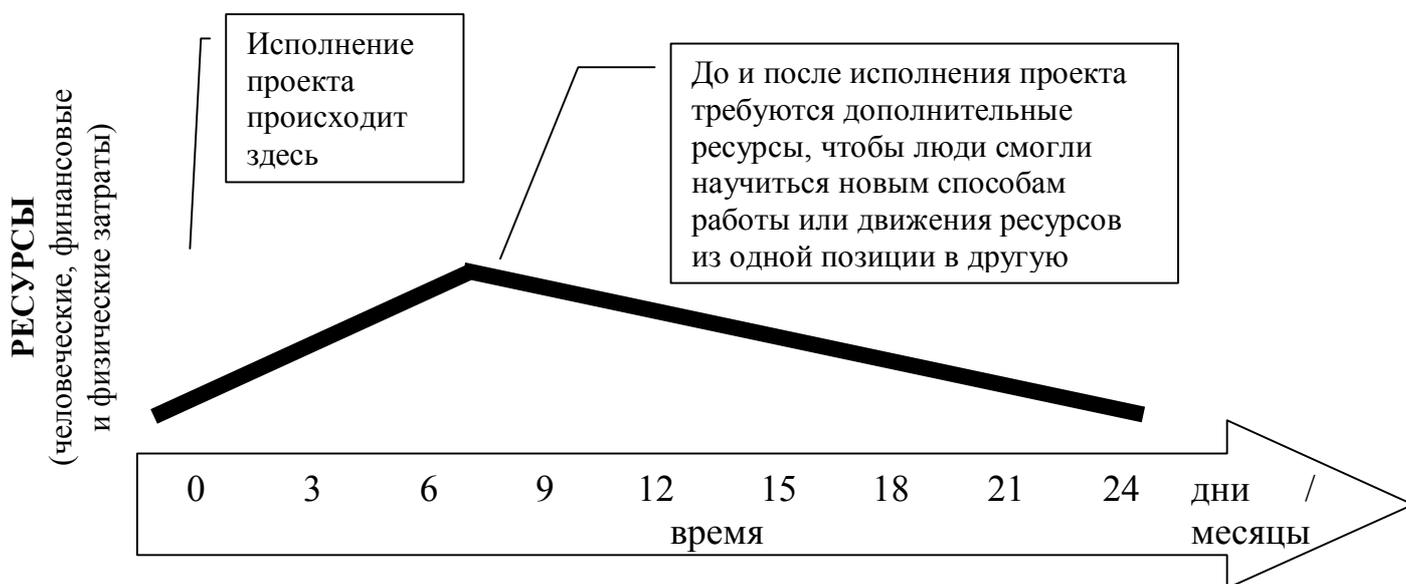
В конце концов, развитие команды может включать и замену отдельных ее членов, с которыми связаны серьезные конфликты, тормозящие проект.

Если снижается мотивация. Как правило, проектная работа изначально предполагает условия, которые положительно сказываются на мотивации сотрудников: сложная инновационная задача не просто означает новую и отличающуюся разнообразием деятельность, она предъявляет особый вызов умениям и креативности каждого. Обычно проект подстегивает и поощряет своих участников лучше любой рутинной деятельности. И все-таки мотивация в команде может начать снижаться. Причинами этого могут быть:

- слишком низкие или слишком высокие требования, особенно на стадии обучения;
- слишком большое количество задач одновременно;
- чрезмерный цейтнот;
- излишняя регламентация выполнения задач;
- недостаточная обратная связь со стороны УП или руководителя проекта;
- отсутствие командного духа, конфликты внутри команды;
- осознание бессмысленности проекта.

Добавим также, что всегда, разумеется, кто-нибудь из сотрудников может посчитать, что его работа оплачивается недостаточно хорошо или что с ним обходятся несправедливо; командной работе могут препятствовать и личные конфликты.

**Эффект хоккейной клюшки.** В проекте всегда будут нужны дополнительные ресурсы — до и непосредственно после внедрения изменения. В течение этого периода придется крепко держать себя в руках, так как люди будут в напряжении, а ресурсы — на исходе.



Как руководитель проекта Вы должны предотвратить упадок мотивации или противодействовать ему. Постарайтесь содержательно организовать задачи таким образом, чтобы вышеперечисленные причины снижения мотивации не могли проявиться вообще. Практика показала, в частности, что для поддержки мотивации особенно важно ясное разграничение сфер компетенций и полномочий.

**Руководителю проекта:  
*поощряйте и поддерживайте мотивацию***

- Помните о том, что в вопросах целей необходимо единодушие, ведь тот, кто не признает какой-либо цели, вряд ли сможет с полной отдачей работать над ее достижением.
- Намеченные цели и задачи непременно должны быть для сотрудников неким вызовом, однако, не чрезмерным.
- Обсудите в «уполномочивающих беседах» с сотрудниками их задачи, полномочия и ответственность. Имеющуюся в проекте рутинную деятельность Вам следует распределить по возможности равномерно.
- Воодушевляйте своих сотрудников, убеждайте их в том, что они могут справиться и с тяжелыми задачами.
- Старайтесь относиться ко всем сотрудникам справедливо и корректно.
- Сигнализируйте свою доступность и готовность к личному разговору.
- Поддерживайте и поощряйте членов команды соразмерно их личным способностям и интересам.
- Придерживайтесь открытой политики: обосновывайте свои решения, может быть, даже подключайте команду к процессу поиска решений. Никогда не скрывайте информацию от сотрудников.
- Свою критику, как и похвалу и признания, высказывайте сразу же.
- Работа над общей задачей должна быть делом, выигрышным и стоящим для всех, не забывайте о стимулах в виде личных премий.

**Выявление и предотвращение конфликтов.** Затруднения и конфликты возникают в любом проекте, причем гораздо чаще они носят социальный, чем содержательный характер. Руководитель проекта, утверждающий, что в его команде нет никаких проблем, или льстит сам себе, или боится взглянуть правде в глаза, или же совершенно не знает свою команду, причем в любом случае он сам и становится проблемой для своего проекта. На самом же деле возможности внесения в проект конфликтного потенциала можно перечислять бесконечно.

Причины для возникновения конфликтов внутри команды могут быть разные: не соблюдаются договоренности; жесткие установки плана; не передается по назначению информация; неясно, кто и за что отвечает; недостаточно интенсивно обсуждаются внутренние вопросы; что-то не срастается между руководителем проекта и его командой; отдельные сотрудники чувствуют себя перегруженными, или уклоняются от активной работы и т.д. Нельзя выпускать из

поля зрения следующие моменты, часто служащие типичными источниками конфликтов:

- отсутствие взаимопонимания в вопросах целей, направлении, действии;
- нереалистичные планы и оценки;
- отсутствие командного духа;
- межличностные конфликты!

### **Руководителю проекта: *Конфликты внутри команды – что делать?***

Конфликтный менеджмент в идеале начинается с предотвращения конфликтов. Но если конфликт уже разросся Вам будет нелегко снова сплотить свою команду, поэтому помните: чем ранее будет распознана опасность, тем скорее удастся ее предотвратить. В распознавании конфликтных потенциалов в значительной степени все будет зависеть от Вашей способности правильно оценивать людей и чувствовать групповые динамические процессы.

- Обращайте внимание на то, как осуществляется сотрудничество. Перенимается ли ответственность, выполняются ли задания? Действует ли команда в направлении цели? Делаются ли креативные предложения?
- Оценивайте каждого сотрудника по отдельности. Проверьте, какую роль он перенимает в группе, соответствует ли эта роль его способностям и задачам и признается ли она другими членами группы.
- Подключайте к работе аутсайдеров. Не позволяйте никому делать карьеру за чужой счет.
- Высока ли коммуникативная культура команды? Передается ли информация по назначению? Существующие проблемы затрагиваются открыто или скорее осторожно и обиняком?
- Есть ли у команды иммунитет к конфликтам, справляется ли она с внешними осложнениями и внутренними проблемами? Едина ли команда, или некоторые её участники либо группы враждуют между собой или игнорируют друг друга?

Как только проявятся конкретные проблемы, постарайтесь затронуть их на рабочем совещании. При этом, однако, надо не искать виноватых, а попробовать совместно исследовать причины конфликтов. Если команда в состоянии открыто разобрать проблему, она сможет совместно найти и решение. Чаще всего конфликты возникают на эмоциональной почве, т.е. чувства прикрываются определенными деловыми проблемами. Нельзя отказываться от эмоций, однако именно здесь Вам следует особенно тщательно следить за тем, чтобы споры велись корректно и по существу.

Существует ряд стратегий, при помощи которых могут быть решены конфликты, ведут ли стороны переговоры или борьбу за власть, спускает ли руководитель проекта в качестве судьи некое решение, «заминается» ли конфликт или все-таки совместно решается. Но руководствоваться здесь следует, прежде всего, собственным опытом, конкретной ситуацией и актуальными

условиями. В любом случае Вам не следует ждать, когда конфликт достигнет своего пика.

**Руководителю проекта:  
*хорошо продумайте завершение проекта***

Любой проект должен прийти к своему окончанию. Это, однако, не настолько очевидно, как кажется на первый взгляд. Если не брать в расчет те проекты, которые стали нереализуемыми вследствие содержательных проблем или рамочные условия которых изменились так, что работы были прекращены сознательно, то следует признать, что проект может «не удался по разным причинам.

Почему так часто относятся без внимания к упорядоченному завершению проекта? Большую роль, разумеется, играет то, что при неудовлетворительном ходе работ в конце проекта уже никто не мотивирован и общая заинтересованность в проекте снижается до нуля, поэтому никто не желает утруждать себя и инвестировать в проект что-либо еще, будь то нервы, время или деньги. В конце концов, и неуверенность сотрудников в своей судьбе после окончания проектных работ заставляет их цепляться за проект, прикрываясь при этом достижением цели.

**Чего мы реально достигли?** Завершение любого проекта следует оформить сознательно, независимо от того, достигнуты ли цели или нет, потому что опыт на будущее получит только тот, кто может признать как положительные, так и отрицательные результаты. Кроме того, успешность проекта всегда следует оценивать как нечто относительное. Является ли, к примеру, удачей проект, если цели его были достигнуты, но половина сотрудников наотрез отказывается участвовать в подобных начинаниях в будущем? Или является таким уж неудачным проект, если нереальность поставленных целей стала очевидной уже спустя несколько недель, но в трудном вопросе о необходимости прекращения работ все стороны смогли прийти к согласию? В качестве руководителя проекта Вы должны попытаться сознательно оформить завершение проекта. В качестве второго шага Вам следует подвести итоги, хотя бы для того, чтобы определить, каким этот проект оказался для всех задействованных в нем людей, Только так Вы сможете, в частности, выяснить, что Вам в следующий раз надо будет сделать лучше. Приведем несколько моментов, которые при этом стоит учесть:

- Планирование до самого конца и планирование самого конца. Что еще надо осилить? Что должно быть завершено формально? Есть ли какие-нибудь заключительные работы?
- Проведение заключительной проверки.
- Планирование и проведение заключительно собрания команды для анализа результатов. При этом Вам следует рассмотреть все показатели. Чего достигла команда, чего достиг лично каждый?
- • Подведите и свои собственные итоги. Чему научились Вы как руководитель проекта?

## ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### ШАГ 4: Контроль и оценка

Оценка проекта на самом деле начинается уже на стадии реализации плана.

Однако и при завершении проекта нам надо извлечь уроки из того, как он осуществлялся, и увидеть, достигли ли мы ожидаемого эффекта.

Есть несколько способов обзора проекта:

1. Модель перемен (7 "С")

**2. Контрольные вопросы:** Что шло хорошо? Что шло плохо? Что надо изменить?

#### Модель перемен (7 «С»)

Рассмотрите влияние перемен на семь параметров (7 «С»). (Это делается по исполнению плана, но эта же модель может быть применена и на стадии реализации проекта)

<b>Стратегия</b>	Видение проекта. — Существуют ли новые направления и не надо ли что-либо перепланировать?
<b>Системы</b>	Осуществление работ "вручную" и при помощи компьютера. — В каком случае это наиболее эффективно; что можно улучшить?
<b>Сотрудники</b>	Заинтересованные стороны. — В курсе ли они происходящих перемен и приняли ли они их?
<b>Степень квалификации</b>	Необходимые в дальнейшем знания и навыки. — Какие тренинги, обучающие программы по их приобретению надо проводить и каким образом набирать сотрудников, обладающих ими?
<b>Стиль общения</b>	Методы коммуникации. — Не ведут ли они к какому-либо недопониманию; не слишком ли много специальной терминологии?
<b>Стандарты</b>	Черты национального характера, культурных традиций. - Не противоречим ли мы сами себе, не потеряли ли мы понятие о том, кто мы?
<b>Структура</b>	Что есть в отчетах и что есть на самом деле. — Усовершенствовали ли мы принятие решения и избежали ли дублирования действий?

#### Руководителю проекта:

#### контрольными вопросами проверьте результаты

Следует рассмотреть весь ход работ над проектом и проверить, были ли достигнуты цели (качество, бюджет, сроки). Вам нужно иметь в виду не только конечный результат (продукт), но и весь процесс осуществления проекта:

- Каким был план, каков результат?
- Почему были отклонения?
- Каких дополнительных результатов мы достигли?
- Как развивалась команда?

Что к этому относится? в частности, в заключении Вы можете проверить следующие моменты значимые для протекания проекта.

- Сроки: сравнение плановых и реальных показателей, анализ отклонений. Почему сроки были сдвинуты? Какие были типичные причины задержек?
- Штат: оценка ресурсов. Где были уязвимые места? Какие из них были типичны и могут быть учтены в будущих проектах? С чем были связаны проблемы (управление, полномочия, сотрудничество, распределение задач, период после проекта, конфликты)?
- Издержки: каковы реальные издержки? Какие факторы обусловили превышение издержек?

Кроме того. Вы можете зафиксировать определенные показатели, которые будут полезны в качестве меры измерения или опытных данных для других проектов, например следующее.

- Квота колебаний: сколько сотрудников ушло из проекта, сколько присоединилось к нему, сколько в среднем работало в нем в течение каждой стадии?
- Процентное соотношение количества дней, пропущенных по болезни, к общему числу рабочих дней.
- Степень опытности сотрудников (неопытен, опытен, очень опытен), может быть, со ссылкой на отдельные стадии проекта.
- Издержки проекта: с подразделением по отдельным работам, на команду, на руководство проекта, на внутренних и сторонних сотрудников, задействованных в проекте.
- Количество изменений по стадиям.
- Стоимость изменений.
- Количество испытаний и проверок.
- И в этом случае Вам надо проинформировать об окончании проекта и его результатах всех заинтересованных лиц и все инстанции, затронутые им прямо или косвенно. И здесь снова надо задать себе вопросы.
- Кому предназначена документация (отчеты и т.д.)?
- Кто был задействован?
- Кому на предприятии нужны эти результаты (начальство, руководство предприятия и т.д.)?
- Для кого еще результаты могут оказаться полезными?
- Какой вид документации целесообразен?
- Кто и в какой срок должен ее подготовить?

Во многих случаях динамика развития проекта измерима. Для этого Вам следует сравнивать плановые показатели с регулярно определяемыми реальными данными. Например, Вы можете получить четкие цифры, сравнив по завершении определенного пакета работ реальные расходы с расходами, запланированными на эти работы. Вы можете противопоставить запланированные и реальные сроки выполнения определенных задач или достижения определенных «вешек». Если у

Вас определены стандарты качества, то Вы можете также сравнивать достигнутые результаты непосредственно с плановыми (промежуточными) результатами.

Однако не все успехи проекта можно выразить в цифрах. Тогда оценить, насколько удачен весь Ваш «забег» и будет ли в запланированные сроки достигнут конечный либо стадийный результат. Вы сможете только косвенно, исходя из инвестируемых трудовых, производственных и кадровых ресурсов.

**Особое значение имеет обеспечение качества.** Вспомним цели проектного менеджмента, образующие «магический треугольник»: Вам необходимо гарантировать соблюдение проектных издержек, качества и сроков окончания проекта. Будут ли соблюдены сроки и план издержек, разумеется, важно. Но если конечной целью проекта является определенный продукт, возможно, что еще большее значение имеет качество результата. Обеспечение качества важно для того, чтобы:

- 1 удовлетворить запросы клиента/выгодополучателя;
- 2 повысить мотивацию сотрудников;
- 3 избежать рисков проекта;
- 4 не ставить под удар, а улучшить репутацию организации;
- 5 оставаться конкурентоспособными.

**Руководителю проекта:**

***Что делать, если реальные показатели отличаются от запланированных?***

Предположим, Вы убедились в том, что частные цели (сроки) не были или не будут выполнены. Значит, требуется Ваше управляющее вмешательство. Но перед этим попробуйте разобраться в проблеме, собрав информацию:

- В чем причина отклонения показателей?
- Верны ли эти показатели вообще?
- В чем заключается проблема?
- Как ее можно решить?
- Осуществимы ли остальные цели? С какими издержками и в какие сроки?
- Если нет, кого следует поставить об этом в известность?

Если изменения становятся неизбежными. Вам в любом случае следует проинформировать об этом донора/грантодателя и согласовать с ними возможные последствия. Может быть, имеет смысл отказаться от каких-то целей, заменить персонал, привлечь больше сотрудников или подогнать планы к сложившейся ситуации. Возможно, потребуется новая оценка проблемы.

**Возможность поразмыслить над ошибками.** Каждое отклонение от цели - это возможность спросить себя о причинах, которые к этому привели, и проанализировать возможные ошибки. Эту задачу следует решать в команде. При этом Вам стоит не искать виноватых, а критически оценить и свое собственное поведение и принятые Вами лично решения. Подумайте, могли ли Вы предотвратить определенные ситуации? Что можно было сделать лучше? И в чем причина того, что люди действовали так, а не иначе? Может быть, у Вас или у членов

Вашей команды существуют определенные шаблоны поведения, которые постоянно приводят Вас к подобным проблемам?

Пусть неправильно принятые решения станут для Вас поводом для работы над собой. И помните: только тот, кто готов учиться на собственных ошибках, сможет предотвратить их в будущем.

*Удачный проект должен получить достойное завершение. Отпразднуйте удачу! Маленький праздник в непринужденной атмосфере подытожит всю работу. Более официальное торжество скорее еще раз подчеркнет значение проекта и оставит хорошее впечатление. Вам непременно надо закончить все на позитивной ноте, особенно если проект под конец стал для всех весьма напряженным. Пригласите свою команду и всех задействованных в проекте сотрудников, представителей, грантодателей, инвесторов и клиентов. Подводя итоги, подчеркните роль каждого из своих сотрудников. Проект завершен успешно только потому, что все работали сообща и преследовали одну цель. Вдохновите всех на такую же сплоченную работу в будущем. И празднуйте вместе со всеми!*

## **Особенности бухгалтерского учета и финансовое управление в некоммерческих организациях, не занимающихся предпринимательской деятельностью**

Организация бухгалтерского учета в некоммерческих организациях ведется в общеустановленном порядке, согласно пункту 1 статьи 32 Закона о некоммерческих организациях (Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»).

Бухгалтерский учет и статистическая отчетность в некоммерческих организациях ведется в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации. Информация о деятельности некоммерческой организации представляется органам государственной статистики, налоговым органам и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительными документами организации. При этом к коммерческой тайне не могут быть отнесены следующие сведения:

- о размерах и структуре доходов некоммерческих организаций (далее НКО);
- о размерах и составе имущества НКО;
- о расходах;
- о численности и составе работников;
- об оплате труда работников;
- об использовании безвозмездного труда граждан.

### **1. Учетная политика некоммерческих организаций.**

Заключение о правильности ведения бухгалтерского учета и отчетности в НКО можно сделать на основании «Описания учетной политики и учетной системы организации». Это основной документ, который требуют российские налоговые органы; он же предусмотрен и международными (европейскими) стандартами. В нем в свободной форме описываются схема и методики финансового учета и отчетности в организации, указываются используемые правила, нормы и стандарты (отнесение расходов в бюджете, варианты списания затрат, зачисление поступивших средств, начисление зарплаты, уплата налогов, переброска со счета на счет и прочее). Описание утверждается руководством НКО, что оформляется приказом.

Такой документ полезен любой организации, даже если где-то налоговые органы его и не требуют; иногда даже в заявках на гранты надо указать, как ведется финансовый учет в НКО. Описание лучше готовить не под какой-то определенный вид деятельности или проект, а в более общей форме, на все случаи.

Возможно, имеет смысл воспользоваться помощью сведущего специалиста, потому что, если описание хорошо составлено, будет легко работать даже неопытному бухгалтеру.

Российские НКО могут составить описание своей учетной политики по Положению о бухгалтерском учете и отчетности [2, 3], есть аналогичные нормативные акты и в других государствах. Существуют и стандарты учетной политики организаций, и примерные процедуры финансового учета и отчетности. Все это можно найти в юридических базах данных.

В соответствии с действующим законодательством бухгалтерский учет в некоммерческой организации должен вестись на основании учетной политики, сформированной в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98, утвержденным Приказом Минфина Российской Федерации от 9 декабря 1998 года № 60н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98» (далее ПБУ 1/98).

При формировании учетной политики бухгалтеру НКО следует исходить из того, что в ней в первую очередь должны найти отражение все способы ведения бухгалтерского учета, применяемые в данной организации, по тем вопросам, по которым законодательство предусматривает несколько возможных вариантов ведения учета либо по которым способы ведения бухгалтерского учета на нормативном уровне вообще не установлены.

Учетная политика предприятия является основным внутренним документом, который регулирует порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности в некоммерческой организации.

Некоммерческим организациям следует помнить, что учетная политика должна быть представлена, как документ, позволяющий снизить налоговое и бухгалтерское бремя сегодняшнего дня.

Учетная политика некоммерческой организации формируется в соответствии с ПБУ 1/98. ПБУ 1/98 определяет основные принципы формирования и раскрытия учетной политики организации.

Согласно статье 6 Федерального закона от 21 ноября 1996 года № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» учетная политика разрабатывается главным бухгалтером (бухгалтером) и утверждается приказом или распоряжением руководителя НКО.

При этом утверждается:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета, содержащий синтетические и аналитические счета, необходимые для ведения бухгалтерского учета в соответствии с требованиями своевременности и полноты учета и отчетности;
- формы первичных учетных документов, применяемых для оформления фактов хозяйственной деятельности, по которым не предусмотрены типовые формы первичных учетных документов, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации;

- методы оценки активов и обязательств;
- правила документооборота и технология обработки учетной информации;
- порядок контроля хозяйственных операций;
- другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.
- Учетная политика организации должна обеспечивать:
  - полноту отражения в бухгалтерском учете всех факторов хозяйственной деятельности;
  - своевременное отражение фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности;
  - большую готовность к признанию в бухгалтерском учете расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, не допуская создания скрытых резервов;
  - отражение в бухгалтерском учете факторов хозяйственной деятельности, исходя не столько из их правовой формы, сколько из экономического содержания фактов и условий хозяйствования;
  - тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца;
  - рациональное ведение бухгалтерского учета, исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации (требование рациональности).

При формировании учетной политики некоммерческой организации по конкретному направлению ведения и организации бухгалтерского учета осуществляется выбор одного способа из нескольких, допускаемых законодательством и нормативными актами по бухгалтерскому учету. Если по конкретному вопросу в нормативных документах не установлены способы ведения бухгалтерского учета, то при формировании учетной политики осуществляется разработка организацией соответствующего способа, исходя из положений по бухгалтерскому учету.

Способы ведения бухгалтерского учета, избранные организацией при формировании учетной политики, применяются с 1 января года, следующего за годом утверждения соответствующего организационно-распорядительного документа. При этом они применяются всеми филиалами, представительствами и иными подразделениями организации (включая выделенные на отдельный баланс), независимо от их места нахождения.

К способам ведения бухгалтерского учета, принятым при формировании учетной политики, относятся способы начисления износа основных средств, оценки материальных запасов, незавершенного производства и готовой продукции, признания прибыли от продажи продукции, товаров, работ, услуг и другие способы.

Изменение учетной политики некоммерческой организации может производиться в случаях:

- изменения законодательства Российской Федерации или нормативных актов по бухгалтерскому учету;
- разработки организацией новых способов ведения бухгалтерского учета. Применение нового способа ведения бухгалтерского учета предполагает более достоверное представление фактов хозяйственной деятельности в учете и отчетности организации или меньшую трудоемкость учетного процесса без снижения степени достоверности информации;
- существенного изменения условий деятельности. Существенное изменение условий деятельности организации может быть связано с реорганизацией, изменением видов деятельности и тому подобным.

Не считается изменением учетной политики учреждение способа ведения бухгалтерского учета фактов хозяйственной деятельности, которые отличны по существу от фактов, имевших место ранее, или возникших впервые в деятельности организации.

Изменение учетной политики должно быть обоснованным и оформляется приказом (распоряжением) руководителя.

Разработка приказа по учетной политике должна осуществляться с учетом специфики деятельности каждого НКО.

При формировании учетной политики организации по конкретному направлению (вопросу) ведения и организации бухгалтерского учета, осуществляется выбор одного из нескольких способов, допускаемых законодательными нормативными актами, входящими в систему нормативного регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации. Если указанная система не устанавливает способа ведения бухгалтерского учета по конкретному вопросу, то организации вправе самостоятельно разработать способы ведения бухгалтерского учета соответствующие Положению об учетной политике.

С момента введения в действие части второй НК РФ все организации, являющиеся налогоплательщиками, обязаны дополнительно разрабатывать учетную политику для целей налогообложения.

Статьей 313 НК РФ установлено, что система налогового учета организуется налогоплательщиком самостоятельно исходя из принципа последовательности применения норм и правил налогового учета, а порядок ведения налогового учета устанавливается налогоплательщиком в учетной политике для целей налогообложения.

Таким образом, на уровне федерального закона устанавливается обязанность включения в учетную политику организации дополнительного раздела, касающегося налогообложения, или разработки и утверждения отдельного аналогичного документа.

Учетная политика для целей налогового учета должна формироваться исходя из требования НК РФ, в соответствии с которым данные налогового учета должны отражать:

- порядок формирования суммы доходов и расходов;

- порядок определения доли расходов, учитываемых для целей налогообложения в текущем налоговом (отчетном) периоде;
- сумму остатка расходов (убытков), подлежащую отнесению на расходы в следующих налоговых периодах;
- порядок формирования сумм создаваемых резервов;
- сумму задолженности по расчетам с бюджетом по налогу на прибыль.

В раздел учетной политики, регулирующий организацию налогового учета, следует включить пункты, определяющие:

- ответственного за организацию налогового учета;
- ответственного за ведение налогового учета;
- график документооборота или сроки и состав документов, представляемых лицу, ведущему налоговый учет;
- формы первичных учетных документов и аналитических регистров налогового учета.

Разработку учетной политики для целей налогообложения следует производить исходя из того, какие налоги платит некоммерческая организация, как формируется налоговая база по отдельным видам налогов, а также из принятой в организации схемы документооборота.

Некоммерческие организации обязаны раскрывать в учетной политике избранные при формировании учетной политики способы ведения бухгалтерского и налогового учета, существенно влияющие на оценку и принятие решения пользователей бухгалтерской отчетности.

## **2. Учет и отчетность**

Ведение счетов и бухгалтерских книг – всего лишь регистрация событий в хозяйственной деятельности организации. Весь процесс бухгалтерского учета и отчетности строится на государственных стандартах определения, расчета и регистрации этих событий и отчета о них.

### **2.1. Учет поступления целевых средств**

**Целевое финансирование** - К средствам целевого финансирования относится имущество, полученное налогоплательщиком и использованное им по назначению, определенному организацией (физическим лицом) - источником целевого финансирования или федеральными законами:

в виде средств бюджетов всех уровней, государственных внебюджетных фондов, выделяемых бюджетным учреждениям по смете доходов и расходов бюджетного учреждения, автономным учреждениям в форме субсидий, субвенций - ст. 251 Налогового кодекса РФ (далее - НК РФ).

В статье 6 Бюджетного кодекса РФ дано определение субсидий и субвенций: субсидия - бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов; субвенция - бюджетные

средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации или юридическому лицу на безвозмездной и безвозвратной основах на осуществление определенных целевых расходов; в виде полученных грантов.

Следует обратить внимание читателей, что с 1 января 2008 г. вступает в силу новая редакция Бюджетного кодекса РФ, в которой данные понятия отсутствуют.

**Гранты** - целевые средства, предоставляемые иностранными благотворительными организациями предприятиям, организациям и физическим лицам в денежной или натуральной форме (в том числе основные средства, материалы, товары и т.д.) на проведение научно-исследовательских или опытно-конструкторских работ, обучение, лечение и другие цели с последующим отчетом об их использовании (ст. 251 НК РФ).

В настоящее время бухгалтерский учет средств целевого финансирования регламентируется только Инструкцией по применению Плана счетов, утвержденной приказом Минфина России от 31.10.2000 N 94н "Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению" (далее - План счетов).

Согласно Плану счетов учет поступления и расходования средств целевого финансирования осуществляется на счете 86 "Целевое финансирование". На данном счете учитываются все поступления в некоммерческую организацию. Поэтому к счету 86 "Целевое финансирование" целесообразно открывать субсчета второго и третьего порядка исходя из специфики осуществления организацией основной деятельности и особенностей документооборота.

В соответствии с классификацией доходов можно порекомендовать читателям к счету 86 "Целевое финансирование" открыть следующие субсчета:

86-1 "Вступительные членские взносы";

86-2 "Добровольные взносы и пожертвования от юридических и физических лиц";

86-3 "Целевые поступления от юридических и физических лиц";

86-4 "Ассигнования из бюджета";

86-5 "Доходы от внереализационных операций";

86-6 "Средства от собственной предпринимательской деятельности".

Субсчета третьего порядка открываются в данном случае к субсчетам второго порядка и предназначаются для формирования информации об использовании источников финансирования отдельных программ.

По кредиту счета 86 "Целевое финансирование" отражаются, в частности, вступительные и членские взносы от учредителей и участников общественного объединения, добровольные взносы и пожертвования от физических лиц и организаций, а также все иные целевые средства, поступившие на финансирование уставной деятельности организации.

Аналитический учет по счету 86 "Целевое финансирование" ведется по назначению целевых средств и в разрезе источников поступления.

Получение целевых средств отражается в бухгалтерском учете некоммерческой организации записью:

Дебет 51 "Расчетный счет", 50 "Касса", 52 "Валютный счет"

Кредит 86 "Целевое финансирование".

При получении имущества, не являющегося денежными средствами, в бухгалтерском учете некоммерческой организации делается запись:

Дебет 08 "Капитальные вложения", 10 "Материалы", 41 "Товары"

Кредит 86 "Целевое финансирование".

В соответствии с пп. 8 и 9 ПБУ 13/2000, утвержденного приказом Минфина России от 16.10.2000 N 92н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет государственной помощи" ПБУ 13/2000" бюджетные средства списываются со счета учета целевого финансирования как увеличение финансовых результатов организации (внереализационные доходы), при этом в учете делается запись:

Дебет 91-1 "Прочие доходы"

Кредит 86 "Целевое финансирование" - на сумму полученных бюджетных средств.

Суммы бюджетных средств на финансирование текущих расходов списываются в периоды признания расходов, на финансирование которых они предоставлены.

Если в отчетном году возникают обстоятельства, в связи с которыми организация должна вернуть ресурсы, признанные ранее в этом же году в качестве бюджетных средств, то в бухгалтерском учете производятся исправительные записи на сумму возвращенных средств:

Дебет 86 "Целевое финансирование"

Кредит 76 "Расчеты с разными дебиторами и кредиторами";

Дебет 76 "Расчеты с разными дебиторами и кредиторами"

Кредит 51 Расчетный счет".

Операции по поступлению средств по договорам гранта отражаются на счетах бухгалтерского учета следующим образом:

Дебет 76 "Расчеты с разными дебиторами и кредиторами"

Кредит 86 "Целевое финансирование", субсчет "Расчеты по договорам целевого финансирования (гранта)".

## ***2.2. Порядок ведения кассовых операций в некоммерческих организациях***

Некоммерческие организации (далее - НКО) для приема, хранения, выдачи денежных средств должны иметь кассу.

Порядок организации кассы и учета наличных денежных средств в некоммерческих организациях устанавливается письмом Центрального банка РФ от 04.10.1993 N 18 "Об утверждении "Порядка ведения кассовых операций в Российской Федерации" (далее - Порядок ведения кассовых операций в РФ).

Классическое отражение операций с наличностью не принесет проблем руководству учреждения, так как в Порядке ведения кассовых операций в РФ все скрупулезно прописано и отражено.

Напоминаем, что лимит остатка по кассе необходимо в обязательном порядке согласовывать с учреждением банка, обслуживающим НКО. Кроме того, следует помнить, что за нарушение установленного лимита остатка по кассе равную ответственность несут и руководитель, и главный бухгалтер НКО.

При проведении кассовых операций НКО руководствуются Порядком

ведения кассовых операций в РФ. Согласно п. 3 Порядка расчеты с населением на территории Российской Федерации производятся с использованием контрольно-кассовой техники.

Следует отметить, что согласно ст. 1 Федерального закона от 22.05.2003 N 54-ФЗ "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт", учитывая специфику НКО, применение контрольно-кассовой техники обязательно только при осуществлении торговых операций или оказании услуг. Это требование не относится к внесению членских взносов и благотворительных поступлений. Так как передача средств в качестве вступительных членских взносов, целевых пожертвований физических лиц не является торговой операцией и операцией по оказанию услуг.

Следовательно, для приема наличных денежных средств от физических лиц в качестве вступительных и членских взносов, а также целевых пожертвований от физических лиц НКО не должна применять контрольно-кассовую технику.

Кассовые операции оформляются на бланках типовых межведомственных форм, которые используются организациями всех организационно-правовых форм (постановление Госкомстата России от 18.08.1998 N 88 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету кассовых операций, по учету результатов инвентаризации").

Прием наличных денежных средств кассами НКО производится по приходным кассовым ордерам (форма КО-1), подписанным главным бухгалтером или лицом, уполномоченным на это письменным распоряжением руководителя организации (п. 13 Порядка ведения кассовых операций в РФ).

### ***2.3. Предельный размер расчетов наличными средствами***

Коммерческие организации довольно часто делают добровольные взносы и пожертвования в виде целевых отчислений на содержание НКО либо на благотворительные цели за счет средств, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль.

В случае перечисления добровольных взносов и пожертвований от коммерческих организаций такие платежи, как правило, производятся в безналичной форме. В основном это связано с тем, что согласно указаниям Центрального банка РФ от 20.06.2007 N 1843-У "О предельном размере расчетов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или в кассу индивидуального предпринимателя" расчеты наличными деньгами в Российской Федерации между юридическими лицами, а также между юридическим лицом и гражданином, осуществляющим предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, между индивидуальными предпринимателями, связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности, в рамках одного договора, заключенного между указанными лицами, могут производиться в размере, не превышающем 100 000 руб.

Следует обратить внимание, что предельный размер расчетов наличными деньгами в сумме 100 000 руб. установлен только по одному договору. Например,

если заключен договор на 140 000 руб. (или не определили сумму договора), то лишь 100 000 руб. по нему можно оплатить наличными деньгами, остальную сумму необходимо оплатить путем безналичных расчетов.

С одним лицом можно заключить неограниченное число договоров. Предельный размер расчетов установлен для договора, и сумма денег, которую можно принять от одного контрагента в течение одного дня, определяется лишь количеством заключенных с ним договоров.

Что может считаться договором?

Договор, если одной из сторон является юридическое лицо или предприниматель без образования юридического лица (далее - предприниматель), всегда заключается только в письменной форме.

Договор в письменной форме может быть заключен путем: составления одного документа, подписанного сторонами (п. 2 ст. 434 ГК РФ); обмена документами посредством связи, которая позволяет установить, что документ исходит от стороны по договору (п. 2 ст. 434 ГК РФ); совершения лицом, получившим письменную оферту (предложение заключить договор с указанием существенных условий такого договора), действий по выполнению условий предлагаемого договора (п. 3 ст. 438 ГК РФ, так называемых конклюдентных действий).

В первом случае каждая из сторон имеет подписанный всеми сторонами договор. Во втором случае одна из сторон имеет, например, подписанный ею договор с факсимильным воспроизведением подписи руководителя и оттиска печати другой стороны. Вторая сторона имеет идентичный по содержанию договор с факсимильным воспроизведением подписей руководителей и оттисков печатей каждой из сторон (т.е. как бы подписанный двумя сторонами договор, затем переданный по факсу).

Наличие счета на оплату на сумму 1 000 000 руб. и десяти товарных накладных по 100 000 руб. на товар, указанный в счете, свидетельствуют лишь о том, что заключен договор (сделка) на сумму 1 000 000 руб. Наличными деньгами можно оплатить товар лишь по одной товарной накладной.

Также следует иметь в виду, что наличие составленного договора, подписанного сторонами, позволяет оплатить наличными деньгами товар лишь на сумму 100 000 руб., независимо от количества счетов на оплату и товарных накладных на товары, поставляемые в рамках договора.

Ситуацию не спасает заключение дополнительных соглашений к договору, определяющих для товара, например, не только стоимость, но номенклатуру и количество, подлежащее поставке в течение месяца.

Договор во всех этих случаях будет один, а предельный размер расчетов наличными деньгами по одному договору будет распространяться на все расчеты по данному договору.

Все вышесказанное касается и договоров на оказание услуг и выполнение работ. Необходимо тщательно отслеживать документальное оформление договоров о и обороты расчетов наличными с конкретным контрагентом, а не ориентироваться на счета на оплату, акты об оказании услуг, акты приемки-сдачи работ и товарные накладные.

Следует учитывать, что все административные штрафы за неправильное

ведение кассовых операций установлены Кодексом РФ об административной ответственности (далее - КоАП). Так, ст. 15.1 КоАП предусматривает ответственность за нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций: "Нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций, выразившееся в осуществлении расчетов наличными деньгами с другими организациями сверх установленных размеров, неоприходовании (неполном оприходовании) в кассу денежной наличности, несоблюдении порядка хранения свободных денежных средств, а равно в накоплении в кассе наличных денег сверх установленных лимитов - влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от четырех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц - от сорока тысяч до пятидесяти тысяч рублей".

Выявлять осуществление расчетов наличными денежными средствами сверх установленных предельных сумм должны банки и органы, осуществляющие проверку соблюдения порядка ведения кассовых операций и условий работы с денежной наличностью. Они должны передавать сведения в налоговые органы, которые и осуществляют рассмотрение дела об административном правонарушении и наложении штрафов.

Центральный банк РФ, устанавливая предельный размер расчетов наличными деньгами, реализует свои полномочия по установлению правил осуществления расчетов (п. 4 ст. 4 Федерального закона от 10.07.2002 N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации").

#### ***2.4.Безвозмездное поступление имущества в НКО***

В случае финансирования коммерческой организацией благотворительного мероприятия НКО обязано потратить средства только на данные цели.

Имущество, получаемое НКО безвозмездно и предназначенное для использования при осуществлении уставной деятельности, принимается на учет на соответствующих счетах по учету имущества в корреспонденции со счетом 86 "Целевое финансирование".

Стоимость полученных основных средств отражается по дебету счета 08 "Вложения во внеоборотные активы", стоимость полученных материалов - по дебету счета 10 "Материалы". При этом оценка полученного имущества осуществляется, согласно п. 23 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ по рыночной стоимости на дату принятия к учету данных материальных ценностей.

#### **Пример 1**

Некоммерческая организация в рамках своей уставной деятельности получила безвозмездно от сторонней организации строительные материалы, предназначенные для ремонта офиса. Рыночная стоимость материалов на дату их принятия к учету - 100000 руб.

В бухгалтерском учете НКО поступление материалов отражается проводкой:

Корреспонденция счетов		Сумма, руб.	Содержание операции
Дебет	Кредит		
10	86	100 000	Поступили материалы

### Пример 2

Некоммерческая организация получила безвозмездно от своего учредителя компьютер для автоматизации работы бухгалтерии.

Рыночная стоимость компьютера на дату принятия его к учету - 40 000 руб.

В учете НКО поступление компьютера отражается проводками:

Корреспонденция счетов		Сумма, руб.	Содержание операции
Дебет	Кредит		
08	86	40 000	Получен безвозмездно компьютер
01	08	40 000	Компьютер введен в эксплуатацию и включен в состав основных средств некоммерческой организации

Средства, выделяемые НКО в форме субсидий и субвенций, признаются средствами целевого финансирования и не относятся к доходам на основании подп. 14 п. 1 ст. 251 НК РФ. Другие виды целевых поступлений не подлежат налогообложению только в случае, если они прямо поименованы в ст. 251 НК РФ.

Для налогового учета целевого финансирования НКО необходимо использовать специальные формы регистров налогового учета. При этом в качестве основы для таких регистров целесообразно использовать рекомендации МНС России "Система налогового учета, рекомендуемая МНС России для исчисления прибыли в соответствии с нормами главы 25 Налогового кодекса Российской Федерации", которыми НКО рекомендованы следующие формы регистров учета целевых средств:

- регистр учета поступлений целевых средств – формируется для обобщения информации по денежным средствам, другому имуществу, работам, услугам, полученным в рамках благотворительной деятельности, в том числе в виде благотворительной помощи, пожертвований, других целевых поступлений, средств целевого финансирования и средств, полученных в виде безвозмездной помощи (содействия), поступивших в течение налогового периода на содержание НКО и ведение им уставной деятельности;
- регистр учета расходования целевых средств – предназначен для обобщения информации о производимых в течение налогового периода расходах, принимаемых в качестве целевого использования автономными учреждениями денежных средств, другого имущества, работ, услуг, полученных в рамках благотворительной деятельности (в том числе в виде благотворительной помощи, пожертвований), других целевых поступлений, средств целевого финансирования и средств, полученных в виде безвозмездной помощи (содействия), направленных по целевому назначению;

- регистр учета целевых средств, использованных не по целевому назначению – обобщается информация о целевых денежных средствах, использованных не по назначению в течение налогового периода, другого имущества, работ, услуг, полученных НКО в рамках благотворительной деятельности (в том числе в виде благотворительной помощи, пожертвований), других целевых поступлений, средств целевого финансирования и средств, полученных в виде безвозмездной помощи (содействия), направленных не по целевому назначению.

### **3. Финансовое управление НКО.**

Реализация программы или проекта, проведение акции либо просто повседневная работа НКО в уставных целях – требуют финансовых и прочих ресурсов. Принятию обоснованных решений способствует **финансовое управление**.

Управление финансовой деятельностью начинается с **финансового планирования**, которое осуществляется на тот или иной срок и заключается в определении необходимых расходов и доходов организации для успешного выполнения ею своих функций, в поиске и оценке возможных источников финансирования.

Не будет преувеличением сказать, что в «центре тяжести» финансового управления находится **бюджет**, в котором выражается в цифрах деятельность организации и приоритеты в направлениях работы, программах, проектах.

**Контроль над бюджетом** в ходе выполнения работ помогает своевременно обнаружить просчеты в планировании либо отклонение реальных доходов или расходов от ожидаемых и оперативно принять необходимые для успешного продолжения деятельности меры.

Все это в совокупности составляет финансовое управление, которое направлено на повышение устойчивости и эффективности деятельности НКО.

#### **3.1 Планирование и разработка бюджета**

Планирование деятельности НКО (как всей, так и отдельных программ или проектов) завершается составлением сбалансированного бюджета: после определения целей, задач и методов работы приходит время выявить наличие ресурсов и потребность в них. А это означает, что нужно подсчитать в деталях и в целом, сколько будет стоить то, что должно быть сделано, и оценить, является ли задуманная программа выполнимой с финансовой точки зрения или же требуется внести в нее изменения. Выбрать оптимальный вариант деятельности помогает бюджет.

Бюджеты могут быть разных видов:

1) **Бюджеты проектов**, составляемые в заявках на финансирование, и **бюджеты договорных работ**, то есть выполняемых по договорам с другими организациями. Чаще всего они охватывают отдельные программы или проекты и составляются на сроки их реализации.

2) **Сводный бюджет**, показывающий доходы и расходы по всем направлениям деятельности, включая административное обслуживание. (К

административным относятся расходы по обеспечению функционирования всей организации, например: аренда помещения, оплата коммунальных расходов и связи, зарплата основного – занятого обслуживанием всей НКО – персонала, какие-то минимальные офисные затраты и прочее, – их еще называют поддерживающими расходами). Составляется сводный бюджет на большой период, например, на полгода или год.

**3) Бюджет денежных потоков** напрямую связан со сводным бюджетом и показывает, сколько, когда, на какие виды работ должно поступать и тратиться средств за весь планируемый период.

**4) Бюджет основных средств** составляется в том случае, если планируются крупные расходы, которые направлены на удовлетворение нужд всей организации, но не относятся к административным расходам и не входят в бюджеты отдельных проектов. К ним можно отнести расходы на приобретение транспорта, дорогого оборудования, помещения под офис, мебели и пр. Планирование крупных расходов осуществляется обычно на большой период, например, на год.

Бюджет проекта состоит в основном из расходов, потому что доход (например, грант) определен и представляет собой сумму расходов. Такой бюджет в хронологическом порядке разбивается на этапы в соответствии с календарным планом работ. Он проще сводного, даже если включает в себя средства из дополнительных источников финансирования или собственные средства НКО.

При составлении сводного бюджета вначале планируются расходы – по месяцам, кварталам, на год, причем отдельно по каждому проекту, программе, на административные нужды (которые могут и не отражаться в бюджетах проектов). Затем составляется доходная часть бюджета, тоже по каждому из действующих и намечаемых проектов, после чего планируемые расходы и доходы по отдельным направлениям деятельности сводятся воедино, суммируются и сравниваются. При этом надо знать и включать в бюджет потребности в средствах на административное обслуживание. Таким образом, выявляется либо экономия, когда суммарные доходы превышают расходы, либо дефицит бюджета. В последнем случае планирование возвращается к своим начальным шагам, и планы корректируются.

При планировании сводного бюджета важно определить оптимальное соотношение между потребностями организации и возможностями их обеспечения. В зависимости от возможностей, разрабатывается либо наполненный бюджет, позволяющий осуществить все проекты и программы, либо минимальный, когда деятельность организации вынужденно сокращается до появления требуемых средств в полном объеме.

Покажем принцип составления бюджета денежных потоков на примере, приведенном в таблице 1. Следует учесть, что бюджет приведен в общем виде – подразумевается, что он составлен на основе подробных бюджетов проектов и сводного бюджета НКО, где указаны все статьи расходов.

Допустим, на начало бюджетного периода остаток средств на счету НКО составляет 190 условных единиц. Срок планирования – 6 месяцев, за которые

предполагается выполнить два проекта – А и Б. На административное обслуживание заложены отчисления – по 10% от сумм финансирования проектов.

Проект А (основное направление деятельности НКО) осуществляется в течение длительного времени по мере нахождения средств на его реализацию. В бюджетный период попадают две его части (рассчитанные на три месяца каждая), на которые ожидаются гранты от двух фондов (Ф1 и Ф2) – в январе и апреле. Эти средства должны быть полностью израсходованы к окончанию сроков грантов, что соответствует бюджетам заявок и требованиям фондов. Отчисления на административное обслуживание заложены в бюджеты обеих частей проекта.

Проект Б должен быть выполнен в течение четырех месяцев (февраль – май) на основе договора с другой организацией. Аванс должен поступить перед выполнением работ, в феврале, а окончательный расчет – в июне, после завершения проекта и передачи результатов работы заказчику. Отчисления на административное обслуживание отнесены на второе поступление средств, иначе аванса не хватит на выполнение проекта.

Как видно из таблицы 1, НКО планирует наполненный бюджет, позволяющий осуществить основной проект А, обеспечить свои административные нужды и, кроме того, сэкономить часть средств, заработанных по проекту Б. На конец бюджетного периода на счету НКО должно остаться  $220 + 170 = 390$  условных единиц. Этих средств хватит только на покрытие административных расходов в течение двух-трех месяцев после окончания бюджетного периода, если не будет найдено финансирование дальнейшей деятельности. Следовательно, чем раньше НКО приступит к планированию бюджета на следующий период и к поиску средств на его обеспечение, тем больше вероятность, что она сможет не только поддержать свое существование, но и продолжить выполнение основного проекта.

**Таблица 1. Пример бюджета денежных потоков**

Мес.	Проект А					Проект Б					Административн. обслуживание		
	Фин. орг.	Дох.	Рас. на пр.	Рас. на адм. obs.	Ост.	Фин. орг.	Дох.	Рас. на пр.	Рас. на адм. obs.	Ост.	Дох.	Рас.	
На 1 января					0					0			190
Январь	Ф1	2500	900	250	1350						250	120	320
Февраль			700		650	Дог.	1300	220	0	1080		80	240
Март			650		0			350		730		70	170

<b>Апрель</b>	Ф2	1500	450	150	<b>900</b>	Дог.		200		<b>530</b>	150	100	<b>220</b>
<b>Май</b>			450		<b>450</b>			450		<b>80</b>		90	<b>130</b>
<b>Июнь</b>			450		<b>0</b>		300		160	<b>220</b>	160	120	<b>170</b>
<b>Итого</b>		<b>4000</b>	<b>3600</b>	<b>400</b>	<b>0</b>		<b>1600</b>	<b>1220</b>	<b>160</b>	<b>220</b>	<b>560</b>	<b>580</b>	<b>170</b>
<b>Остаток на 1 июля</b>					<b>0</b>					<b>220</b>			<b>170</b>
<b>Всего остаток: 390</b>													

### **3.2. Об управлении финансами**

В среде НКО встречаются *два подхода к управлению* финансовыми средствами. В одном случае все поступления идут в общий котел, ими распоряжается руководство организации. В другом – средства каждого проекта обеспечивают все расходы по его выполнению, а на общие для всех административные расходы по согласованию между руководителями проектов и НКО в «проектные» бюджеты закладываются определенные отчисления.

Главное заключается в том, что при любом подходе отчетность по каждому проекту должна вестись отдельно, поэтому расходы не могут объединяться просто по статьям. Вот доходы – другое дело, здесь возможны оба варианта, и зависит это от того, как устроена организация, как она функционирует, какие отношения в коллективе.

Но и в таком случае, как уже говорилось, НКО в целом все равно должна планировать общий, сводный бюджет поступлений и расходов. И это имеет свои выгоды: есть возможность по договоренности с руководителями отдельных проектов временно перебрасывать часть имеющихся в наличии средств на те проекты или виды деятельности, где по каким-либо причинам поступление средств задерживается. Иначе, если на счету одного проекта будут лежать не востребуемые средства в то время как другие работы останавливаются, – это потеря для всей организации. В таких возможностях и заключается один из плюсов крупных «зонтичных» организаций – проектов много, средства на их реализацию поступают в разное время, но и расходуются тоже по-разному, что дает возможность гибко управлять финансами НКО, планировать денежные потоки, то есть повышать финансовую устойчивость организации в целом.

Не будет нарушением, если временно перебросить часть средств одного проекта на другой внутри одной организации. Главное, чтобы то количество средств, которое выделено на какой-либо проект, было истрачено именно на него и в положенные сроки. Это и есть целевое расходование средств в соответствии со всеми стандартами – и нашими, и европейскими, и американскими.

### **3.3. Отчетность**

Существует разница между бухгалтерской отчетностью и финансовой. Финансовая, или управленческая, отчетность предназначена для внутреннего пользования. Она составляется либо в общем виде, либо, в зависимости от потребности, детализируется. На ее основе осуществляется планирование и принимаются те или иные управленческие решения. НКО может опубликовать свои внутренние отчеты, но никто не вправе этого требовать.

Бухгалтерская отчетность создается на основе финансовых документов организации, детально и может быть предоставлена любому внешнему пользователю – донорам, банку, госорганам, налоговой службе. Публикация отчетов о своей деятельности осуществляется на основе бухгалтерской отчетности с той или иной степенью подробности. Например, можно ограничиться лишь частью, включающей в себя сведения о доходах и направлении расходов.

*Основным источником важнейшей финансовой информации, а также отчетом организации, который помогает определить ее финансовое состояние, является баланс. В бухотчетность входят отчеты статистические, о целевом расходовании средств, об исполнении бюджета*

### **3.4. Об отчетности по проекту**

Приступая к написанию заявки на финансирование проекта, НКО, как правило, представляет себе, в какой фонд будет обращаться за грантом, и ознакомлена с общими требованиями к составлению заявки. Но этого недостаточно, желательно получить у грантодателя указания, каким образом, в случае получения гранта, должна вестись отчетность, чтобы учесть их уже при подготовке заявки.

Когда решение о предоставлении гранта принято, менеджер фонда (или куратор гранта) подскажут, когда поступят средства, целиком или частями, каковы форма и сроки предоставления отчетов, какие к исполнителю проекта предъявляются требования и условия, и не только по целевому расходованию средств. Например, участник конкретного проекта может одновременно работать и по другим программам НКО, и в этом случае его фактическое рабочее время в сумме не должно превышать 100% положенного по закону рабочего времени.

Гранты часто представляют собой средства, собранные в виде пожертвований, которые организации-грантодатели предоставляют на общественно значимую, но неприбыльную деятельность и отчитываются за их целевое использование. Поэтому важно, чтобы все требования по использованию средств гранта и предоставлению отчетов были выполнены. Это отвечает и долгосрочным интересам самого грантополучателя, вызывает к нему доверие и может дать перспективы на финансирование в будущем. И не только в данном фонде, но и в других, поскольку их менеджеры часто бывают знакомы и имеют обыкновение делиться друг с другом сведениями о достоинствах и надежности своих грантополучателей.

## Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 (ред. от 26.06.2007).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 2 (ред. от 24.06.2007, с изм. от 08.11.2007).
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации (ред. от 02.11.2007).
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (ред. от 27.11.2007).
5. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации" (ред. от 26.04.2007).
6. Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации" (ред. от 18.09.2006).
7. Приказ Минфина России от 16.10.2000 N 92н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет государственной помощи" ПБУ 13/2000" (ред. от 18.09.2006).
8. Приказ Минфина России от 31.10.2000 N 94н "Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению" (ред. от 18.09.2006).
9. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98. Утверждено приказом Министерства финансов РФ от 9 декабря 1998 г. N60н.
10. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/96. Утверждено приложением к приказу Министерства финансов РФ от 8 февраля 1996 г. N10.
11. Указ Центрального банка Российской Федерации от 20.06.2007 N 1843-У "О предельном размере расчетов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или в кассу индивидуального предпринимателя".
12. Письмо Центрального банка Российской Федерации от 04.10.1993 N 18 "Об утверждении "Порядка ведения кассовых операций в Российской Федерации" (ред. от 26.02.1996).
13. Рекомендации МНС России "Система налогового учета, рекомендуемая МНС России для исчисления прибыли в соответствии с нормами главы 25 Налогового кодекса Российской Федерации".
14. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР. - М: Изд. «Дело», 1998.
15. Финансовое управление НКО. Центр поддержки НКО, Москва, 1997.

## Словарь разработчика социального проекта.

Система понятий в социальном проектировании строится вместе с разработкой проекта и существует "здесь и сейчас". Это не означает, что понятия социального проектирования в корне отличны от традиционных определений, но многообразие языка должно точно соотноситься с описываемой ситуацией.

**Автономная некоммерческая организация (АНО)** — не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и/или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и др.

**Агитационные материалы** — печатные, аудиовизуальные и иные материалы, содержащие признаки агитации за или против чего-либо и предназначенные для массового распространения (обнародования) в период кампаний по общественно значимым темам.

**Административный ресурс** — общее название всех видов ресурсов и возможностей, которыми обладают структуры власти.

**Администрация** – должностные лица аппарата управления; распорядители, ответственные устроители чего-либо.

**Адресное обращение** — устное или письменное обращение к конкретному лицу в организации или отдельному человеку, которые были специально отобраны в качестве адресатов.

**Активность** — энергичная, усиленная деятельность.

**Акция** — ограниченное во времени, как правило, публичное действие, направленное на достижение общественно значимой цели или демонстрацию позиции с целью воздействия на общественное мнение.

**Альтернатива** – необходимость выбора одного из нескольких возможных решений.

**Анализ** – метод исследования, состоящий в разложении целого на составные части; детальный разбор, рассмотрение чего-либо.

**Анкетирование** — процесс сбора с помощью опросного листа-анкеты первичного материала при социологических, экономических, демографических и др. исследованиях.

**Аннотация** – краткое изложение всех частей проекта/заявки на грант.

**Аппарат управления** – совокупность работников учреждения, организации и т. д., на которых возложены функции управления.

**Ассоциация** — добровольное объединение (союз) организаций или лиц для достижения общей хозяйственной, научной или какой-либо другой цели и/или координации работ и концентрации сил и средств.

**Ассоциированный фонд** — фонд, связанный общей деятельностью с коммерческой структурой, на средства которой он существует.

**Аудит бухгалтерской** — независимая проверка бухгалтерского учета и финансовой отчетности организаций с целью выражения мнения приглашенного аудитора о достоверности финансовой отчетности аудируемых лиц и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству.

**Аутсорсинг** — передача на обслуживание определенных функций организации другой компании, специализирующейся в этой области. В отличие от услуг сервиса на А. передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности определенных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (1—2 года).

**Банк данных - специально организованная совокупность информации, сконцентрированная в определенном месте.**

**Благополучатели** — лица и организации, получающие помощь добровольцев и/или пожертвования (помощь) от благотворителей в виде денежных средств, имущества, работ, услуг и т.д.

**Благотворители** — лица и организации, осуществляющие без прямого или косвенного принуждения пожертвования в различных формах: бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передачи в собственность имущества, в том числе денежных средств и/или объектов интеллектуальной собственности, наделения правами владения, пользования и

распоряжения любыми объектами права собственности, выполнения работ, предоставления услуг и т. п.

**Благотворительная акция** — ограниченное во времени мероприятие, проводимое с целью оказания адресной благотворительной помощи.

**Благотворительная ассоциация (союз)** — добровольное объединение благотворительных общественных организаций, фондов, созданное для координации работ, концентрации сил и средств.

**Благотворительная деятельность** — добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

**Благотворительная лотерея** — розыгрыш по лотерейным билетам выигрышей в денежной или материальной форме, выручка от которого за вычетом расходов на его организацию и проведение направляется на благотворительные цели.

**Благотворительная общественная организация (объединение)** — основанное на членстве добровольное некоммерческое объединение граждан, объединившихся на основе общности их интересов для совместного осуществления благотворительной деятельности.

**Благотворительная организация** — некоммерческая негосударственная (и немунципальная) организация, созданная для осуществления благотворительной деятельности в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц. Б.о. создаются в формах общественных организаций (объединений), фондов, учреждений и в иных формах, предусмотренных для благотворительных организаций.

**Благотворительная программа организации** — комплекс мероприятий, направленных на решение конкретных задач, соответствующих благотворительным задачам организации.

**Благотворительная распродажа** — распродажа товаров, предметов искусства и т.д. (часто предоставляемых их собственниками безвозмездно в качестве пожертвования), выручка, от которой направляется на благотворительные цели.

**Благотворительное учреждение** — благотворительная организация, созданная собственником, финансирующим ее полностью или частично и закрепляющим за ней имущество на правах оперативного управления, для решения частных задач благотворительности.

**Благотворительный аукцион** — торги, выручка от которых за вычетом расходов аукцион на их организацию и проведение, направляется на благотворительные цели.

**Благотворительный корпоративный фонд** — фонд, созданный компанией (корпорацией), который за счет ее средств осуществляет благотворительную деятельность.

**Благотворительный маркетинг** — стратегия продвижения положительного имиджа компании, основанная на связывании имени компании-спонсора с именем некоммерческой организации (или названием ее спонсируемого мероприятия), занимающейся решением актуальных общественных проблем.

**Благотворительный попечительский совет** — действующее на общественных началах добровольное объединение граждан и юридических лиц либо юридических лиц независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, создаваемое для осуществления благотворительной деятельности, как правило, в интересах определенного учреждения социальной сферы без образования благотворительной организации.

**Бренд** — образ марки товара, услуги или организации в сознании покупателя, выделяющий ее в ряду конкурирующих марок и обеспечивающий ее узнаваемость и успешность на рынке. Обычно включает в себя название, логотип, фирменный стиль, слоган, легенду и т.д. Зачастую употребляется как синоним термина «товарный знак».

**Буклет** — вид рекламно-информационной полиграфической продукции, изготовленной на одном листе, сложенном параллельными сгибами в несколько страниц так, что текст может читаться без разрезки, раскрываясь, как ширма.

**Бюджет** — доходы и расходы предприятия, учреждения, организации или отдельного лица за определенный период времени.

**Бюджетное финансирование** — предоставление предприятиям, организациям из

государственного бюджета денежных средств в безвозмездном порядке для полного или частичного покрытия их расходов на капитальные вложения, увеличение собственных оборотных средств, целевые расходы и т.д.

**Бюрократия** — иерархически организованная, оторванная от народа и чуждая ему управляющая система, основной целью функционирования которой является собственное сохранение и воспроизводство, а также носитель этой системы — слой привилегированного чиновничества, которому свойственны чиновничество, карьеризм, формализм, волокита и т.д.

**Веерная рассылка** — рассылка большого тиража типовых писем по адресам из какой-либо базы данных (например, из справочника); в частности, один из элементов кампании по сбору пожертвований.

**Венчурная благотворительность** — благотворительная деятельность, в которой используются стратегии и принципы венчурного предпринимательства, т.е. направленная на укрепление ее способности самостоятельно справляться с социальными проблемами; этим В.б. отличается от обычной благотворительности, ориентированной на удовлетворение текущих нужд.

**Взаимная поддержка** — эмоциональная и практическая помощь, которой обмениваются между собой члены коллектива.

**Взаимодействие** — процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь; установление прямых и обратных связей.

**Виртуальные сообщества** — объединения пользователей сети Интернет в группы с общими интересами, возникающие в процессе общения или совместной деятельности.

**Власть** – доступ к ресурсам или их перераспределению.

**Волонтер** — то же, что доброволец.

**Гендерное равенство** — равный правовой статус мужчин и женщин и равные возможности по его реализации, позволяющие лицам обоего пола свободно развивать свои способности, вырабатывать умения и навыки для участия в политическом, экономическом, социальном и культурном развитии и освоении его достижений.

**Годовой отчет** — письменный документ организации, выпускаемый ежегодно, содержащий описание ее целей, сведения о ее программах, мероприятиях и достижениях, обоснование права организации получать соответствующие взносы, информацию о руководящем органе и структуре, финансовый отчет, отражающий количество привлеченных денежных средств, материальных ресурсов и полученных услуг в денежном выражении и их расходование за истекший финансовый год.

**Горячая линия** — прямая связь, как правило, по телефону или по Интернету, для получения сведений из первых рук или передачи самых последних новостей.

**Государственная целевая социальная программа** - утверждаемый органами государственной власти комплекс мероприятий, направленных на решение наиболее значимых социальных проблем населения, осуществляемый в основном за счет средств государственного бюджета.

**Государственное социальное партнерство** - понятие, которым обозначают установленные государством льготы по уплате налогов, таможенных или иных сборов, отсутствие налогообложения грантов благотворительных фондов и организаций, а также безвозмездных целевых пожертвований, предоставляемых общественным объединениям и другим негосударственным некоммерческим организациям, полное или частичное освобождение их от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом.

**Государственный контракт на выполнение социального заказа** — договор, заключенный государственным органом исполнительной власти или уполномоченным им органом или организацией с физическими и/или юридическими лицами в целях обеспечения государственных нужд в социальной сфере, предусмотренных при реализации соответствующих целевых социальных программ в расходах бюджета.

**Государственный социальный заказ** — совокупность заключенных государственных контрактов на поставку товаров, производство работ, оказание услуг, связанных с реализацией

социальной политики путем выполнения государственных целевых социальных программ за счет средств государственного бюджета.

**Государственный фонд** — фонд, получающий средства из государственного бюджета и распределяющий их, как правило, на конкурсной основе среди других организаций самостоятельно или через посреднические организации.

**Гражданские технологии** — социальные технологии, реализуемые негосударственными/немуниципальными некоммерческими организациями, группами граждан, отдельными гражданами в интересах общества.

**Гражданский кодекс** — система правовых отношений граждан между собой и их отношений с государственными органами и организациями.

**Гражданское образование** — целенаправленная образовательная, воспитательная и управленческая деятельность по формированию активных граждан; предполагает массовое распространение демократических ценностей, высокой правовой и политической культуры, воспитание толерантности и преодоление ксенофобии, овладение гражданскими компетентностями, становление духовно-нравственных качеств личности, составляющих содержание гражданственности.

**Гражданское общество** — понятие, означающее совокупность экономических, духовно-нравственных, культурных и др. отношений людей в отличие от властно-политических отношений, системы государственной власти. Г.о. — сфера самоуправления интересов свободных индивидов и их добровольных объединений, основанная на демократических принципах, определяющих взаимоотношения государства и общества, личных и общественных интересов, прав и обязанностей граждан, защищенная правовыми нормами от произвольной регламентации их деятельности со стороны государства и его органов. Г.о. обуславливает только демократическую форму функционирования государства и отражает уровень развития народовластия, гражданственности людей, степень их контроля за деятельностью государства и его органов. К основным институтам Г.о. относятся партии, профсоюзы и другие гражданские организации, церковь, средства массовой информации, бизнес, общественное самоуправление и др.

**Грант** — целевые средства, предоставляемые грантодателями безвозмездно и безвозвратно для использования в течение определенного срока юридическим и физическим лицам в денежной или натуральной форме на проведение исследований, обучение и другие общественно полезные цели с последующим отчетом об их использовании.

**Грант в натуральной форме** — гранты в виде предоставления оборудования, товаров, услуг и т.д., т.е. не в денежной форме.

**Грант долевого** — грант, предоставляемый при условии сбора соискателем гранта части средств на реализацию предлагаемого к финансированию проекта.

**Грант общего назначения** — грант, обеспечивающий возможность функционирования некоммерческой организации и расходующий в основном на административные нужды.

**Грантодатель** — юридическое или физическое лицо, предоставляющее грант.

**Группа взаимопомощи** — группа людей, имеющих общие проблемы и объединившихся для духовной или практической поддержки друг друга.

**Группа поддержки** — группа людей, не являющихся членами или сотрудниками организации, которые поддерживают организацию или идеи, которые она осуществляет.

**Группа риска** — любая социальная группа, способствующая возникновению, развитию и реализации антиобщественного поведения.

**Групповое принятие решения** — осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи; предполагает обязательное согласование мнений членов группы.

**Гуманитарная помощь** — продовольствие, медикаменты, товары первой необходимости, иные предметы, как правило, безвозмездно передаваемые юридическими и физическими лицами в другие страны/районы для улучшения условий жизни и быта малообеспеченных групп населения, пострадавшим от стихийных бедствий, болезней, войн и других несчастий.

**Дар целевой** — пожертвование на определенную цель, которое не может использоваться на

другие цели.

**Дедлайн** — крайний срок (например, для подачи заявки на грант, по истечении которого заявки не принимаются).

**Действия** – мероприятия для достижения целей к назначенным конкретным срокам.

**Деловая игра** — метод поиска управленческих решений путем особой (игровой) деятельности участников, предполагающей на имитационной модели воссоздание реальных условий какой-либо профессиональной деятельности, системы отношений и т.д.

**Деятельность** – осознанная целенаправленная активность по изменению отношений во внутреннем/внешнем мире и между ними.

**Диалоги** – совместная деятельность гражданских организаций и органов государственной/муниципальной власти с целью внедрения технологий социального партнерства в деятельность по осуществлению полномочий органов государственной власти и или полномочий муниципальных образований.

**Дискуссия** — публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы; спор. Д. от других видов спора отличает публичность (наличие аудитории), аргументированность позиций сторон, наличие определенных правил, которых должны придерживаться ее участники.

**Доброволец** — лицо, по собственному желанию осуществляющее какую-либо деятельность в интересах благополучателя, в том числе некоммерческой организации, в форме предоставления своего безвозмездного труда по оказанию услуг, проведению работ и т.п.

**Добровольный** — действующий по собственному желанию, не по принуждению.

**Добровольческая организация** — негосударственная неприбыльная самоуправляемая организация, объединяющая людей, действующих, как правило, на безвозмездной основе для взаимной или общественной выгоды.

**Договор пожертвования** — особый вид договора дарения, по которому одна сторона безвозмездно передает или обязуется передать другой стороне вещь в собственность или имущественное право (требование) к себе или к третьему лицу (например, право периодического получения определенной денежной суммы по банковскому вкладу жертвователя) в общепользовных целях.

**Донор** — частное лицо или организация, которая делает пожертвования, в т.ч. дает гранты.

**Донор государственный** — государственное учреждение, финансирующее некоммерческую негосударственную организацию за счет бюджетных средств.

**Донор-посредник** – некоммерческая организация, получающая средства от доноров для распределения их по другим некоммерческим организациям.

**Доступ к информации** — в широком смысле — всеобщая доступность инфраструктуры, услуг и информационных ресурсов, необходимых для полноценной реализации политических и социокультурных прав личности в обществе.

**Дотация** — безвозмездная финансовая помощь государства для компенсации издержек, потерь убыточных предприятий и организаций или для других целей; доплата, материальная помощь работнику.

**Жертвователи** – юридические и физические лица, делающие пожертвования нуждающимся лицам и/или организациям в общепользовных целях в виде безвозмездной передачи денежных средств, прав, имущества, оказания услуг, проведения работ и т.д.

**Задачи организации** — тактические действия, используемые для достижения целей, с указанием конкретного результата к определенной дате, необходимых ресурсов, методов для их выполнения и способов оценки результата.

**Закон** — в широком смысле — все нормативно-правовые акты в целом, все установленные государством общеобязательные правила. В юридическом смысле 3. — нормативный правовой акт, принимаемый представительным органом власти, регулирующий наиболее важные общественные отношения и обладающий высшей юридической силой; обязателен для соблюдения всеми гражданами и их объединениями, органами государственной власти и местного самоуправления, должностными лицами. В Конституции РФ закреплен принцип верховенства 3.: 3. не может противоречить Конституции, но все остальные нормативные акты, издаваемые в стране (указы Президента, постановления Правительства, акты министерств и

ведомств) не должны противоречить 3.

**Законодательная инициатива** – право вносить проекты законов в законодательный орган с обязательностью для последнего обсудить их и принять какое-либо решение.

**Законодательство** – весь комплекс издаваемых правотворческими органами нормативных актов, важнейшими из которых являются законы. Разделяется на отрасли права: трудовое, конституционное, уголовное и т.д.

**Законопроект** — текст закона, предлагаемый субъектом законодательной инициативы законодательному органу, к рассмотрению в установленном порядке.

**Заявка на грант** — письменное обращение организации или частного лица в фонд или другую грантодающую организацию по установленной форме с просьбой о выделении гранта.

**Зонтичная организация** — организация, которая поддерживает несколько других организаций, работающих в определенной области; обычно является представителем этих организаций.

**Идея** — определяющее понятие, лежащее в основе какой-либо теории, мировоззрения; основная мысль, замысел, определяющий содержание чего-либо.

**Имидж** — образ какого-либо лица, товара, услуги, организации; сумма впечатлений, которые складываются в сознании людей и определяют отношение к лицу, организации, услуге и т.д.

**Инвалид** — лицо, имеющее нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты.

**Инициатива** — почин; выдвижение новых идей или форм деятельности, как правило, в сочетании с готовностью к их реализации.

**Инициативная группа** — группа единомышленников, начинающих какое-либо новое дело.

**Инновация** – (от лат. – нововведение) - сознательная деятельность по конструированию нового и его внедрению в жизнь на основе переосмысления предыдущего опыта; нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанные на использовании достижения науки и передового опыта.

**Иностранная некоммерческая неправительственная организация** — организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками, созданная в соответствии с законодательством иностранного государства, учредителями (участниками) которой не являются государственные органы, и осуществляющая деятельность на территории другого государства (для которого она является иностранной).

**Интерес** - главный стимул, реальная причина человеческой деятельности, деятельности социальных субъектов, направленная на удовлетворение определенных потребностей, лежащая в основе непосредственных побуждений, мотивов, идей и т.п., определяемая положением и ролью этих субъектов в системе общественных отношений.

**Информационные ресурсы** — документы и массивы документов в информационных системах — библиотеках, архивах, фондах, банках данных, музейных хранениях и др.

**Источники формирования имущества некоммерческой организации** — имущество некоммерческой организации в денежной и иных формах формируется за счет регулярных и единовременных поступлений от учредителей (участников, членов); добровольных имущественных взносов и пожертвований; выручки от реализации товаров, работ, услуг; дивидендов (доходы, проценты), получаемых по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам; доходов, получаемых от собственности некоммерческой организации; других не запрещенных законодательством поступлений. Законами могут устанавливаться ограничения на источники доходов некоммерческих организаций отдельных видов.

**Кампания** — система мероприятий, объединенных общей стратегической целью и проводимых в определенный ограниченный период времени.

**Кампания по защите общественных интересов** — серия взаимосвязанных мероприятий в течение определенного периода времени, нацеленная на достижение конкретных результатов в решении общественно значимой проблемы и использующая различные тактики воздействия

(публичные акции, лоббирование, переговоры и т.д.) на организации и лиц с тем, чтобы они изменили свои представления, поведение или решение.

**Кворум** — число членов организации, определенное ее уставом или другим нормативным документом, которые должны присутствовать на заседании, съезде, конференции и т. п., чтобы принимаемые решения имели законную силу.

**Клиенты некоммерческой организации** — физические и/или юридические лица, для удовлетворения потребностей которых создавалась некоммерческая организация, и которые нуждаются в ее услугах.

**Коалиция** — добровольный союз организаций, создаваемый для более эффективного (путем сложения усилий) достижения общих целей и одновременного расширения возможностей каждой организации в реализации собственных конкретных задач.

**Кодекс** — свод законов; совокупность убеждений.

**Коллектив** — группа совместно работающих людей, в которой взаимодействие их друг с другом осуществляется таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием. Отличительными признаками К. являются: совместная деятельность, наличие общих интересов, целей и задач, единая организация и управление, относительная устойчивость и длительность функционирования. Различают трудовые, спортивные, воинские, творческие и другие К.

**Коллективное действие** — согласованное действие группы индивидов для достижения общей социально значимой цели.

**Команда** — временная или постоянная организационная единица, предназначенная для выполнения служебных обязанностей, каких-либо работ, задач. Отличительными особенностями К. являются: коллективное исполнение работы, коллективная ответственность, единая для команды форма оплаты конечного результата, автономное самоуправление, повышенная исполнительская дисциплина, добровольность вхождения в команду и выхода из нее.

**Комиссия** — группа лиц, облеченных полномочиями для выполнения какого-либо задания; специализированный орган в учреждении или организации.

**Комитет** — рабочий орган, состоящий из нескольких избранных или назначенных членов организации, для изучения и рассмотрения определенных вопросов и принятия в связи с ними каких-то мер, а также для организации каких-либо мероприятий.

**Коммуникация** — информационно-смысловое взаимодействие между людьми; обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов. К. бывает вербальной (использующей слова) и невербальной (с помощью жестов, взглядов и т.д.). Основная функция К. — достижение взаимопонимания, формирование социальной общности, обеспечение кооперации.

**Компетенция** — область деятельности, в которой человек обладает глубокими знаниями, опытом; полномочия, круг вопросов, по которым человек имеет право принимать решение, судить о чем-то.

**Компромисс** — соглашение на основе взаимных уступок.

**Конкуренция** — соперничество, борьба за достижение лучших результатов на каком-либо поприще.

**Конкурс** — соревнование, имеющее целью определить лучших из участвующих в нем.

**Конкурсная документация** — комплект документов, содержащих сведения об организаторах и целях конкурса, условиях и процедуре его проведения, другую информацию.

**Конкурсная комиссия (жюри)** — коллегиальный орган, формируемый организаторами конкурса для осуществления задачи отбора лучших предложений из числа представленных на конкурс.

**Консенсус** — принятие решения на основе общего согласия участников без проведения формального голосования.

**Консультант** — специалист в какой-либо области, дающий советы по вопросам своей специальности.

**Консультативные процедуры** — обязательная (например, предусмотренная Конституцией РФ) обязанность государственного органа перед принятием решения запросить мнение другого

государственного органа по данному вопросу) или необязательная (по желанию участников) процедура выяснения позиции, подхода, взгляда на тот или иной вопрос структур, участвующих в выработке или реализации какого-либо решения; высказанные в процессе консультаций мнения не имеют для участников консультаций обязательной силы, т.е. они не обязаны им следовать.

**Консультация** — совет, даваемый специалистом, а также учреждение, дающее такие советы.

**Конференция (общее собрание)** — высший руководящий орган общественного объединения; является собранием представителей или уполномоченных более мелких организаций или подразделений, групп членов, отдельных членов и т. д.

**Конфликт** — столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие.

**Конфликт в организации** — несогласие между двумя или более группами в коллективе, при котором каждая из них старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой группе сделать то же самое.

**Конфликт интересов в некоммерческой организации** — ситуация, возникающая при заинтересованности руководителя (зам. руководителя) некоммерческой организации (Н.о.), лица, входящего в состав органов управления Н.о. или органов надзора за ее деятельностью, в совершении Н.о. тех или иных действий, в том числе сделок с другими организациями или гражданами, если вышеперечисленные лица состоят с этими организациями или гражданами в трудовых отношениях, являются участниками, кредиторами этих организаций либо состоят с этими гражданами в близких родственных отношениях или являются кредиторами этих граждан.

**Концепция** — система взглядов, определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса; единый определяющий замысел, ведущая мысль.

**Кооперация** — форма организации труда, при которой определенное количество людей (организаций) участвует в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

**Координатор** — должностное лицо, осуществляющее согласование всех частей какой-либо единой программы, мероприятия и т. д.

**Коррупция** — преступная деятельность в сфере политики или государственного управления, заключающаяся в использовании должностными лицами доверенных им прав и властных возможностей для личного обогащения.

**Косвенные расходы** — любые расходы организации, предприятия помимо прямых и внебюджетных расходов.

**Креатив** — обозначение оригинальной, творческой, как правило, рекламной идеи и/или методов ее продвижения в целевой или широкой аудитории.

**Кризисный центр** — некоммерческая организация, созданная для оказания комплексной (медицинской, психологической, юридической и др.) помощи и поддержки людям, пострадавшим от различных форм насилия, испытавшим стресс, находящимся в трудной жизненной ситуации и т.д., а также для распространения знаний и навыков, способствующих повышению возможностей людей самостоятельно решать возникающие проблемы.

**Критерий** — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило.

**Круглый стол** — форма публичного обсуждения каких-либо вопросов, характеризующаяся определенным порядком, очередностью высказываний его участников, а также равными правами всех участников обсуждения; используется, как правило, для поиска компромиссных форм и путей решения злободневных общественных проблем.

**Лидер** — руководитель какой-либо группы или организации, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе/организации; не обязательно является официальным руководителем (неформальный Л.).

**Листовка** — непериодическое одностороннее, как правило, текстовое издание агитационного, рекламного или информационного содержания, разбрасываемое, раздаваемое или вывешиваемое в людных местах.

**Лицензия** — разрешение (право) на осуществление лицензируемого вида деятельности (издательская, полиграфическая деятельность, оказание физкультурно-образовательных услуг, организация и проведение лотерей и т.д.) при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

**Лоббизм** — воздействие (вплоть до подкупа) на законодателей и чиновников в пользу того или иного решения при принятии законов, размещении правительственных заказов и т. п. Различают Л. прямой (прямое давление на законодателей и чиновников посредством прямых контактов с ними, их сотрудниками и т.п.) и косвенный (влияние путем контактов с общественностью или частью ее с целью направить активность общественности к давлению на соответствующих законодателей и чиновников в пользу того или иного решения).

**Логотип** — оригинальный отличительный символ организации, представляющий собой графический знак, рисунок, оригинальное начертание полного или сокращенного наименования организации.

**Льгота** — преимущественное право, облегчение, предоставляемое кому-либо как исключение из общих правил.

**Маркетинг организации** — деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и поведения целевых аудиторий по отношению к конкретной организации.

**Мастер-класс** — показательное выступление и/или обучение учеников мастером, т.е. признанным специалистом, имеющим значительные достижения, собственные труды, последователей, школу и т.п.

**Материальная помощь** — помощь людям, находящимся в трудной жизненной ситуации, в виде денежных средств, продуктов питания, одежды, обуви и других предметов первой необходимости, топлива, технических средств реабилитации и т.д.

**Международное общественное объединение** — в законодательстве РФ — общественное объединение, образованное в РФ, если в соответствии с его уставом в иностранном(-ых) государстве(-ах) создается и осуществляет свою деятельность хотя бы одно его структурное подразделение — организация, отделение или филиал и представительство.

**Межрегиональное общественное объединение** — в законодательстве РФ — общественное объединение, которое осуществляет свою деятельность на территории менее половины субъектов РФ и имеет там свои структурные подразделения — организации, отделения или филиалы и представительства.

**Межсекторное взаимодействие** — взаимодействие государственных/муниципальных структур, коммерческих предприятий и некоммерческих негосударственных организаций, основанное на общей заинтересованности в улучшении условий жизни людей.

**Менеджер** — наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, организации, учреждения, наделенный руководящим органом определенными полномочиями.

**Менеджмент** — система принципов, методов, средств и форм управления организацией; целью М. является формулирование и применение на практике общих принципов управления, к которым относятся: определение целей и задач управления, разработка конкретных мероприятий по их достижению, разделение задач на отдельные виды операций, распределение работ, координация взаимодействия различных подразделений внутри организации, совершенствование формальной иерархической структуры, оптимизация процессов принятия решения и коммуникаций, поиск адекватной мотивации деятельности, эффективных стилей руководства и т. д.

**Местное общественное объединение** — общественное объединение, деятельность которого осуществляется в пределах территории органа местного самоуправления.

**Местное самоуправление (МСУ)** — в РФ — признаваемая и гарантируемая Конституцией РФ одна из форм осуществления народовластия — самостоятельная и под свою ответственность деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, его исторических и

иных местных традиций. В пределах, установленных законом, органы МСУ обладают свободой действий для осуществления своих инициатив по любому вопросу, который не отнесен к компетенции органов государственной власти. Органы МСУ не входят в систему органов государственной власти. Территориальной сферой МСУ являются городские и сельские поселения, места, где непосредственно проживает население.

**Местное сообщество** — жители какой-либо местности в своей совокупности; население, проживающее в городских, сельских поселениях и на других территориях, в границах которых осуществляется местное самоуправление.

**Местные организации** — небольшие организации, деятельность которых не выходит за рамки решения проблем местной территории и удовлетворения нужд местного населения.

**Методика** — совокупность методов и приемов целесообразного проведения какой-либо работы.

**Механизм** – набор средств, методов и норм для достижения поставленной цели.

**Меценатство** — бескорыстная материальная и другая поддержка науки, культуры, искусства; одно из направлений благотворительной деятельности.

**Милосердие** — готовность из сострадания помочь кому-либо, помощь, охватывающая жизненно важные проблемы и потребности нуждающихся.

**Миссия организации** — философия и предназначение организации, смысл ее существования, отличие данной организации от аналогичных ей; заявление о намерениях организации, раскрывающее идеологию и позитивный смысл всей ее деятельности.

**Модератор** — независимый специалист, организующий проведение переговоров, выступающий посредником между заинтересованными в диалоге сторонами.

**«Мозговой штурм»** — название формы группового обсуждения, при которой каждый участник высказывает на предложенную тему любые мысли, не контролируя их течение, не оценивая их, стремясь при этом побуждать других к подобным свободным ассоциациям; общая масса высказанных таким образом идей анализируется в расчете на то, что среди них окажется несколько содержащих наиболее удачные решения какой-либо проблемы.

**Молодежное объединение** — добровольное некоммерческое объединение граждан в возрасте до 30 лет, объединившихся на основе общности интересов для осуществления деятельности, направленной на удовлетворение духовных и иных нематериальных потребностей, социальное становление и развитие членов объединения, а также в целях защиты своих прав и свобод.

**Мониторинг** — непрерывный контроль за каким-либо процессом (объектом) с целью выявления его закономерностей либо соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям.

**Мотивация** — совокупность мотивов, обуславливающих тот или иной поступок; процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации.

**Муниципальный грант** — невозвратное целевое финансирование за счет средств бюджета муниципального образования общественно значимых проектов организаций, реализуемых на территории этого муниципального образования в интересах его жителей на конкурсной основе с обязательным последующим отчетом о выполнении и использовании предоставленных бюджетных средств.

**Наблюдательный совет** — выборный коллегиальный орган, осуществляющий контроль за деятельностью исполнительных органов организации и надзор за ее деятельностью в целом; состоит из физических лиц, избираемых на общем собрании, должностные лица организации не могут быть членами Н.с.

**Научное общество** — добровольное объединение ученых и специалистов какой-либо отрасли науки, создаваемое для координации исследований, разработки научных программ, проведения вневедомственной экспертизы, обмена информацией, издания трудов, распространения научных знаний, организации экспедиций, конференций, симпозиумов и т.п. Название Н. о. носят также создаваемые при вузах и др. учебных заведениях объединения молодежи, интересующейся наукой: студенческие Н.о., школьные Н. о. и т.п.

**Национально-культурная автономия** — форма национально-культурного самоопределения, представляющая собой общественное объединение граждан, относящих себя к определенной этнической общности, на основе их добровольной самоорганизации в целях самостоятельного решения вопросов сохранения самобытности, развития языка, образования, национальной культуры.

**Некоммерческая организация** — в РФ — организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Н. о. могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ в форме общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных законодательством.

**Некоммерческое образовательное учреждение (НОУ)** — негосударственное образовательное учреждение, доходы от предпринимательской деятельности которого (платные услуги, хозрасчетная и коммерческая деятельность на договорной основе и т.д.) полностью идут на возмещение затрат на обеспечение образовательного процесса (в том числе на заработную плату), его развитие и совершенствование в данном образовательном учреждении.

**Некоммерческое партнерство** — основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и/или юридическими лицами для содействия ее членами в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Имущество, переданное Н.п. его членами, является собственностью партнерства.

**Непредвиденные расходы** — затраты, не связанные непосредственно с производством и реализацией продукции, работ и услуг, размер которых не может предусматриваться финансовым планом предприятия, организации. К Н.р. относятся штрафы, пени, неустойки, экономические санкции за нарушение обязательств по договорам, за сверхлимитное потребление воды и др.

**Неприбыльная организация** — то же, что некоммерческая организация, т.е. организация, в которой доход не распределяется между ее организаторами и работниками, а используется только на уставные цели.

**Непрямые расходы** — расходы, необходимые организации для ее развития и поддержания жизнедеятельности, но не связанные прямо с деятельностью организации по производству товаров, оказанию услуг (например, заработная плата сотрудников, занимающихся развитием, сбором средств, кадровыми вопросами, уборка помещения, охрана офиса и т.д.).

**Нефинансовая поддержка** — пожертвования оборудованием, материалами или другим имуществом, бесплатное предоставление услуг, помещения, рабочего времени сотрудников и т. д.

**Неформальная группа** — малая группа, которую характеризует неформализованный порядок функционирования, основанная на сходстве личных склонностей, интересов, потребностей ее членов, а также прямых межперсональных контактах и отношениях.

**Неформальная организация** — организация, характеризующаяся спонтанно сложившейся системой связей и отношений, норм, действий, являющихся результатом межличностного и внутригруппового общения, отсутствием четко выраженных и документально зафиксированных правил и предписаний.

**Неэкономическое поощрение субъектов благотворительной деятельности** — система

нефинансовых (моральных) мер, которые могут применяться как государством, так и неправительственными организациями и которые направлены на стимулирование частных и корпоративных благотворителей продолжать, развивать, расширять свою благотворительную деятельность. Н.п.с.б.д. может включать награждение орденами, медалями, дипломами, памятными знаками, придание особого статуса благотворителю, письменные благодарности от объектов помощи или авторитетных персон или организаций и т.д.

**НКО** — аббревиатура для обозначения некоммерческих негосударственных (и немунципальных) организаций. То же обозначают менее распространенные аббревиатуры «НПО», «ННО», «НГО».

**"Ноу-хау"** – совокупность различных знаний научного, технического, производственного, административного, финансового, коммерческого или иного характера, опыта, практически применяемых в деятельности предприятия или в профессиональной деятельности, но которые еще не стали всеобщим достижением. В буквальном переводе "ноу-хау" означает "знать как". В отличие от секторов производства "ноу-хау" не патентуется, поскольку в значительной своей части состоит из определенных приемов, навыков и т. п. "Ноу-хау" является собственностью той или иной фирмы и соответственно может быть предметом купли-продажи.

**Обучение действием** — педагогический метод, основанный на совмещении процесса образования и практической общественно полезной деятельности школьников, студентов и др.

**Общее благо** — понятие, включающее идеи справедливости, равенства, единства, понимания обществом и властью необходимости выбирать наиболее значимые общие цели и следовать им.

**Общероссийское общественное объединение** — общественное объединение, которое осуществляет свою деятельность на территории более половины субъектов РФ и имеет там свои структурные подразделения — организации, отделения или филиалы и представительства.

**Общественная инициатива** — деятельность, инициированная и осуществляемая гражданами, группами граждан, общественными и другими гражданскими организациями, направленная на достижение общественных благ, осуществление одной или нескольких общественно значимых целей.

**Общественная кампания** — коллективные организованные действия, состоящие, как правило, из серии взаимосвязанных мероприятий (сбор подписей в защиту кого-то или против чего-то, митинги, пикеты, массовая рассылка информации и т.д.) с целью воздействовать на законодательные и/или исполнительные органы власти, структуры бизнеса или конкретных лиц, чтобы они изменили свои решения или действия по отдельным вопросам, а также для привлечения к этим вопросам внимания широкой общественности.

**Общественная организация** — основанное на членстве общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан.

**Общественная палата** — коллегиальный общественный орган, призванный обеспечить согласование общественно значимых интересов граждан, общественных объединений, органов государственной власти и органов местного самоуправления для решения наиболее важных вопросов экономического и социального развития, обеспечения национальной безопасности, защиты прав и свобод граждан, конституционного строя и демократических принципов путем привлечения граждан и общественных объединений к реализации государственной политики; поддержки гражданских инициатив, направленных на реализацию конституционных прав, свобод и законных интересов граждан и общественных объединений; проведения общественной экспертизы проектов законов и проектов нормативных правовых актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления; осуществления общественного контроля за деятельностью органов исполнительной власти и органов местного самоуправления и др.

**Общественная приемная** — одна из форм (а также само место) работы органов государственной власти, органов местного самоуправления, депутатов, политических партий, общественных организаций с населением. Основными функциями О.п. являются: прием граждан и рассмотрение поступивших от них обращений, подготовка по ним заключений, сопроводительных писем, разъяснений и т.д.; взаимодействие с органами государственной

власти, органами местного самоуправления, судами и органами прокуратуры по вопросам рассмотрения обращений граждан и контроль за своевременным и полным рассмотрением обращений граждан, направленных общественной приемной в официальные структуры; анализ и обобщение вопросов, поднимаемых в обращениях граждан, и др.

**Общественная экспертиза** — экспертная деятельность, осуществляемая независимыми от государственной и муниципальной власти экспертами, по анализу и оценке воздействия хозяйственной или иной деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления, учреждений и организаций любых форм собственности, законодательных и иных нормативных актов, управленческих решений на условия жизни и реализацию прав и законных интересов широких слоев населения или отдельных социальных групп.

**Общественное движение** — не имеющее членства массовое общественное объединение, преследующее социальные, политические и иные общественно значимые цели, поддерживаемые участниками О.Д.

**Общественное мнение** — совокупность суждений и оценок, характеризующих консолидированное отношение определенной части общества или общества в целом к наиболее значимым и актуальным проблемам, событиям и фактам экономики, политики, культуры, общественной жизни.

**Общественное объединение** — добровольное, самоуправляемое, некоммерческое формирование, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей, указанных в уставе общественного объединения. О.о. могут создаваться в одной из следующих организационно-правовых форм: общественная организация; общественное движение; общественный фонд; общественное учреждение; орган общественной самодеятельности.

**Общественное участие** — участие в различных формах (общественные советы, круглые столы, общественные слушания, общественная экспертиза и т.д.) граждан и гражданских организаций в разработке, принятии и реализации решений органами законодательной и исполнительной власти, а также в осуществлении контроля за их реализацией.

**Общественное учреждение** — не имеющее членства общественное объединение, ставящее своей целью оказание конкретного вида услуг, отвечающих интересам участников и соответствующих уставным целям объединения.

**Общественные блага** — блага, к которым имеют доступ все члены общества (бесплатное образование и медицинская помощь, общедоступное посещение парков, музеев и т.п.). Потребление такого блага одним человеком не сокращает количество блага, доступное другим людям; никто не может быть исключен из пользования этими благами.

**Общественный** — принадлежащий обществу, не частный, коллективный.

**Общественный контроль** — в широком смысле — контроль за реализацией политики государства, деятельностью публичных властей и должностных лиц, осуществляемый политическими партиями, общественными организациями и другими объединениями граждан и гражданами с целью прекращения и/или предотвращения нарушений прав и законных интересов гражданина, подчинения политики государства, деятельности властей и должностных лиц интересам общества.

**Общественный мониторинг** — постоянный, систематический сбор и анализ информации по какой-либо теме, проблеме, осуществляемый по инициативе и силами общественности (общественными и другими негосударственными и немунципальными некоммерческими организациями, группами граждан, гражданами и др.).

**Общественный совет** — коллегиальный общественный орган с экспертными, консультативными, координационными и другими функциями, создаваемый, как правило, при органе государственной власти или органе местного самоуправления для обеспечения взаимодействия негосударственных некоммерческих организаций и органов власти, учета интересов граждан при выработке и реализации властных решений.

**Общественный фонд** — не имеющее членства общественное объединение, цель которого заключается в формировании имущества на основе добровольных взносов, иных не запрещенных законом поступлений и использовании данного имущества на общественно полезные цели.

**Организационная культура** — система ценностей, установок, норм и правил поведения, сформированных в рамках конкретной организации, принимаемых и поддерживаемых членами организации и отражающих характер ее внутреннего и внешнего взаимодействия; уровень О.к. во многом зависит от личности руководителя организации, степени признания членами организации ее основных ценностей и степени осознания ими того, что вознаграждение зависит от качества их работы.

**Организация** — в широком смысле — внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением; в узком — объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

**Отношения с общественностью** — система взаимоотношений организации с различными целевыми аудиториями, интересы которых тем или иным образом затрагивает деятельность данной организации, т.е. не только с журналистами, органами государственной власти и общественными организациями, но и с сотрудниками, клиентами и партнерами данной организации, а также с представителями культурной, академической и религиозной сферы, местными сообществами; деятельность по формированию общественного мнения, обеспечивающая благожелательное отношение общественности к организации и представление о ней как о субъекте с высокой социальной ответственностью, а также противодействие распространению неблагоприятных слухов и сведений и т.д.

**Оценка** — мнение, суждение о ценности или значении кого-нибудь или чего-нибудь.

**Палата** — название представительных органов или отдельных составных частей (например, Федеральное Собрание — парламент РФ — состоит из двух палат: Совета Федерации и Государственной Думы), а также название некоторых государственных или общественных организаций и учреждений (Торгово-промышленная П., Книжная П., Счетная П. и др.).

**Партнер** — участник какой-нибудь совместной деятельности.

**Переговорная площадка** — название формы взаимодействия представителей структур государственной/муниципальной власти и общественности, при которой обсуждение и согласование совместных действий по решению каких-либо вопросов, по которым имеются существенные разногласия, ведутся по согласованной сторонами повестке и процедуре, фиксируются решения и взаимные обязательства на каждом этапе «переговоров», подписывается итоговый документ.

**Письмо-запрос** — один из способов первоначального обращения в дающую гранты организацию, в котором кратко излагается суть проекта и дается информация об обращающейся организации.

**Письмо поддержки** — письмо от организации, учреждения или лица, одобряющих конкретный проект организации или ее деятельность в целом.

**Письмо-приглашение** — письмо, адресованное конкретному лицу или нескольким лицам, которое служит основанием для их участия в планируемом мероприятии.

**Письмо-просьба** — письмо, выражающее просьбу о выполнении каких-либо работ, совершении каких-либо действий; один из методов сбора пожертвований.

**Письмо рекомендательное** — письмо, содержащее благоприятный отзыв о ком-либо или о чем-либо; предложение использовать что-либо, принять кого-то куда-либо.

**Плакат** — изобразительное (изобразительный П.) или текстовое (текстовой П.) издание агитационного, пропагандистского, учебного или рекламно-информационного назначения и содержания, напечатанное на листе большого формата и предназначенное для вывешивания.

**План** — заранее намеченная система деятельности, предусматривающая определенный порядок, последовательность, срок выполнения работ и необходимые для этого ресурсы.

**План случайностей** — план действий, который будет использоваться в случае существенного неожиданного изменения обстоятельств.

**Планирование** — процесс составления плана, включающий подробное перечисление конкретных действий для осуществления стратегии, включающее назначения, ресурсы и сроки выполнения.

**Планирование оперативное** — вид краткосрочного планирования на уровне конкретных

задач и заданий, определяющий, кто, что, когда и каким образом должен сделать в ближайшее время. О.п. оперирует количествами, нормами, процедурами, сроками выполнения и затратами, его целью является поиск наилучших способов достижения конкретных целей при существующих ресурсах и времени.

**Планирование стратегическое** — вид планирования, охватывающего период в 5-10 лет, имеющего отдаленные последствия, влияющего на функционирование всей системы управления; заключается в определении способов достижения главных целей организации (в соответствии с ее миссией) и конечных результатов ее деятельности (в соответствии с представлением о желаемом будущем).

**Поддерживающая организация** — организация, которая содействует реализации программы, проекта другой организации.

**Пожертвование** — дарение вещи, денежных средств или права в общепользовательных целях; в отличие от обычного дарения, при П. имущества физическому лицу жертвователем должно быть, а юридическим лицам — может быть обусловлено использование этого имущества по определенному назначению.

**Пожертвование материальное** — не денежный дар; пожертвование в виде оборудования, материалов, продовольствия, другого имущества или услуг.

**Пожертвование целевое** — пожертвование, сделанное для определенной цели, которое должно использоваться только для нее.

**Получатели благотворительной помощи** — лица и организации, получающие помощь в процессе благотворительной деятельности.

**Попечительский совет** — коллегиальный орган организации, осуществляющий надзор за ее деятельностью, в т. ч. за соблюдением ею требований законодательства и собственного устава.

**Поручительство** — ответственность, принимаемая кем-нибудь на себя в обеспечение обязательств другого лица.

**Поступления** — совокупность средств в денежной и не денежной форме, заработанных некоммерческой организацией, полученных в виде пожертвований, грантов, членских взносов, имущества и т. п.

**Предпринимательская деятельность некоммерческой организации** - деятельность некоммерческой организации, направленная на получение дохода для обеспечения ее функционирования и выполнения уставных задач (т.е. деятельность по реализации товаров, проведение работ, оказание услуг, получение доходов от имеющейся собственности и т.д.). Полученная в ходе такой деятельности прибыль не подлежит распределению между участниками (членами) некоммерческой организации.

**Презентация** — торжественное, публичное представление чего-либо; официальное ознакомление.

**Пресс-конференция** — специально организованная встреча официальных представителей государственных, общественных, предпринимательских и др. структур или отдельных лиц с журналистами с целью предоставления СМИ информации из первых рук по актуальным общественно-политическим и другим вопросам, комментариев, для получения журналистами ответов на их вопросы.

**Приоритет** — первенство в каком-либо открытии, изобретении и т. п.; преобладающее, первенствующее значение чего-либо.

**Проблема** — в широком смысле — сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения; в узком — ситуация, характеризующаяся недостаточностью возможностей для достижения определенной цели.

**Программа** — изложение основных положений и целей деятельности политической партии, организации или отдельного деятеля; также П. — это план поэтапной организации и реализации какой-либо содержательной, как правило, долгосрочной деятельности. Конечная цель П. формулируется как возможная, желательная, предполагающая вариативные пути своего достижения и не содержащая изначальных гарантий своей реализуемости.

**Проект** — комплекс взаимосвязанных работ, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки. Характеризуется наличием

конечной цели и промежуточных задач; производит определенный конечный продукт (результат), который поддается оценке; состоит из последовательности взаимосвязанных мероприятий; имеет обозначенные временные рамки; использует ограниченное количество ресурсов.

**Проектирование** – процесс взаимодействия реального и идеального для достижения желаемого будущего.

**«Прозрачный» бюджет** — понятие, характеризующее бюджет, подготовка и исполнение которого отвечает следующим принципам: открытость для общественности информации о бюджетном процессе и бюджете, в т.ч. о его подготовке, исполнении и бюджетной отчетности; участие общественности в бюджетном процессе, позволяющее любому члену общества видеть, на какие цели и насколько эффективно расходуются налоги, которые он платит.

**Просветительство** — деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления, направленная на удовлетворение публичных потребностей, в сочетании с участием граждан и их организаций в процессе подготовки, принятии и контроле исполнения властных решений.

**Процедура** - официальный порядок действий, выполнения, обсуждения чего-нибудь.

**Прямые расходы** — расходы, необходимые для непосредственного осуществления процесса производства, программы, проекта и т.д.; включают расходы на оплату труда персонала, участвующего в процессе производства товаров, выполнения работ, оказания ус-луг, а также суммы единого социального налога, на-численного на указанные суммы расходов на оплату труда, приобретение оборудования, расходных материалов, суммы начисленной амортизации по основным средствам, используемым при производстве товаров, работ, услуг и др.

**Публичные приоритеты** — социальные, экономические и другие задачи, признающиеся группой или обществом в качестве неотложных, требующих первоочередного решения.

**Рабочая группа** — двое или более людей, совместно и согласованно работающих для достижения целей по выполнению какого-либо задания и несущих общую ответственность за результаты работы; различают формальные и неформальные Р.г.

**Раздаточные материалы** — материалы по тематике конференции, семинара и т.д., раздаваемые на мероприятиях с целью экономии общего времени (например, для того, чтобы участники не конспектировали выступления) и лучшего усвоения излагаемого материала.

**Разрешительный порядок** — порядок, при котором организаторам каких-либо действий или мероприятий надо заранее согласовывать их проведение с соответствующими властями; для этого предусмотрена подача заявления в органы государственной власти и обязательно получение их согласия на эти действия и мероприятия.

**Результат** – итог, полученный в конце какой-либо деятельности, работы; предметное описание последствий активности.

**Реабилитационные услуги** — помощь в профессиональной, социальной, психологической реабилитации инвалидам, лицам с ограниченными возможностями, несовершеннолетним правонарушителям, другим гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

**Региональное общественное объединение** — общественное объединение, основная деятельность которого осуществляется в пределах одного субъекта РФ.

**Регламент** — совокупность правил, определяющих порядок деятельности учреждения, организации, а также порядок ведения заседаний, конференций, съездов.

**Регламент публичного мероприятия** — документ, содержащий повременное расписание (почасовой план) основных этапов проведения публичного мероприятия с указанием лиц, ответственных за проведение каждого этапа.

**Регулярные пожертвования** - пожертвования юридических или физических лиц некоммерческой организации, которые делаются через определенные, как правило, согласованные с организацией интервалы времени (например, раз в месяц, раз в квартал и т.д.).

**Реестр организаций** — банк данных, содержащий сведения об организациях определенного типа (направлениях деятельности и т.д.), получивших в соответствии с установленной процедурой соответствующий правовой статус (Р. молодежных организаций, Р.

благотворительных организаций и т.д.).

**Резолюция** — решение, принятое в результате обсуждения какого-либо вопроса на заседании (съезде, конференции, сессии) коллегиального органа, собрания и т. п.; надпись на документе, сделанная должностным лицом и содержащая принятое им решение.

**Рейтинг** — понятие, характеризующее значимость, место, вес, позицию объекта по сравнению с другими объектами этого класса (типа) (например, Р. наиболее значимых персон в политике, публичных деятелей; телеканалов, радиостанций, печатных изданий и т.д.).

**Религиозная благотворительная организация** — религиозная организация (объединение), предусматривающая благотворительную деятельность в качестве своей основной цели.

**Религиозная организация** — добровольное объединение граждан РФ, иных лиц, постоянно и на законных основаниях проживающих на территории РФ, образованное в целях совместного исповедания и распространения веры и в установленном законном порядке зарегистрированное в качестве юридического лица. Р.о. в зависимости от территориальной сферы своей деятельности подразделяются на местные (состоящие не менее чем из десяти участников, достигших возраста восемнадцати лет и постоянно проживающих в одной местности либо в одном городском или сельском поселении) и централизованные (состоящие не менее чем из трех местных религиозных организаций).

**Ресурсный центр для НКО** — организация, осуществляющая поддержку деятельности широкого круга некоммерческих организаций, сообществ, специалистов некоммерческого сектора, гражданских активистов в виде предоставления им информационной, методической, образовательной, технической, организационной и другой помощи, а также аккумулирующая соответствующие ресурсы для ее осуществления.

**Ресурсы** - совокупность материальных, финансовых, организационных и других средств организации, добровольцев и т.п.

**Саморегулируемая организация** — некоммерческая организация, созданная путем объединения юридических лиц и/или индивидуальных предпринимателей и имеющая своей основной целью обеспечение добросовестного осуществления профессиональной деятельности членами саморегулируемой организации.

**Самоуправление** — самостоятельность какой-либо организованной социальной общности в управлении собственными делами.

**Семинар** — одна из форм, в которой осуществляется образовательный процесс. Характеризуется передачей структурированной информации, знаний, технологий, проверяемых данных, объемными раздаточными материалами, значительным количеством участников (может быть более 30 человек), из которых только часть может принимать активное участие в работе.

**Семья, находящаяся в социально опасном положении** — в РФ — семья, имеющая детей, находящихся в социально опасном положении, а также семья, где родители или иные законные представители несовершеннолетних не исполняют своих обязанностей по их воспитанию, обучению и/или содержанию и/или отрицательно влияют на их поведение либо жестоко обращаются с ними.

**Сетевые организации** — организации, основанные на разделяемых их участниками ценностях по отношению к выполняемым задачам, не имеющие единого центра управления и использующие для взаимодействия сетевые связи, отношения и технологии.

**Собрание граждан** — совместное присутствие граждан в специально отведенном или приспособленном для этого месте для коллективного обсуждения каких-либо общественно значимых вопросов; в РФ — форма непосредственного участия граждан в осуществлении местного самоуправления; пределы компетенции С. г. устанавливаются уставом муниципального образования.

**Совместный проект** — проект, выполняемый силами нескольких организаций.

**Социализация** — принятие индивидом определенных норм и ценностей, взглядов и образа действий в процессе социального взаимодействия; основное содержание процесса С. — расширение и умножение социальных связей в трех основных сферах: деятельность, общение, самосознание.

**Социальная активность** — совокупность форм деятельности, сознательно ориентированной на решение задач, стоящих перед обществом, социальной группой в данный исторический период. В качестве субъекта С. а. может выступать личность, коллектив, социальная группа, общество в целом.

**Социальная группа** — совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.

**Социальная инфраструктура** — группа обслуживающих отраслей и видов деятельности, призванных удовлетворять потребности людей, гарантировать необходимый уровень и качество жизни, обеспечивать воспроизводство человеческих ресурсов и профессиональных кадров для всех сфер экономики и т.д. С. и. образуют жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, розничная торговля, общественное питание, бытовое обслуживание, система образования, учреждения культуры и т.д.

**Социальная организация** — в широком смысле — система социальных групп и отношений между ними; в более узком — относительно автономная группа людей, ориентированная на достижение некоторой заранее фиксированной цели, реализация которой требует совместных и координированных действий.

**Социальная ответственность бизнеса** — подход к ведению бизнеса, основанный на принципах предоставления потребителям товаров и услуг высокого качества, соблюдения законодательства, обеспечения безопасности труда, инвестирования в развитие человеческого потенциала, внимания к общественным интересам, включенности в жизнь местного сообщества и т.д.

**Социальная отчетность** — публичные отчеты предпринимательских организаций, содержащие, помимо экономических, социальные, экологические и другие показатели, важные для широкой общественности, демонстрирующие стратегию и практическую деятельность компаний по повышению социального и другого благополучия населения, в т.ч. своих работников, отдельных групп, территории и т.д.

**Социальная политика** — система мер, направленная на осуществление социальных программ, поддержание доходов, уровня жизни населения, обеспечение занятости, поддержку отраслей социальной сферы, предотвращение социальных конфликтов и т.д.

**Социальная реабилитация** — комплекс мероприятий по восстановлению утраченных человеком социальных связей и функций, восполнению среды его жизнеобеспечения.

**Социальная реклама** — реклама, пропагандирующая какое-либо позитивное явление либо идеи, обладающие определенной социальной значимостью, с целью изменить отношение общества к какой-либо проблеме, а в долгосрочной перспективе — создать новые социальные ценности. Эта цель отличает С.р. от коммерческой, стимулирующей благоприятное отношение к тому или иному товару, за счет чего обеспечивается рост продаж.

**Социальное государство** — государство, которое берет на себя обеспечение определенного уровня жизни своих граждан, удовлетворение их материальных и духовных потребностей в объеме, соответствующем его возможностям, а также гарантирует государственную поддержку образования, здравоохранения, социального обеспечения занятости, охраны труда, помощи социальным группам с низкими доходами и т.п.

**Социальное действие** — комплекс осознанных действий, направленных на разрешение социальных проблем, реализацию интересов и потребностей основных социальных групп общества. Согласно теории С.д. (М.Вебер и др.), действие индивида становится социальным лишь в том случае, если оно ориентировано на действия других индивидов и взаимодействует с ними.

**Социальное инвестирование** — любые действия в социальной сфере, направленные на развитие способностей людей к самостоятельному решению своих проблем, в т.ч. к самообеспечению, и способствующие этому.

**Социальное партнерство** — в широком смысле — конструктивное взаимодействие между государственными структурами, органами местного самоуправления, коммерческими и некоммерческими организациями для решения значимых социальных проблем. С.п. основывается на заинтересованности каждой из взаимодействующих сторон в поиске наилучших

и реалистичных решений социальных проблем, в объединении усилий и возможностей для их реализации, в конструктивном сотрудничестве при решении спорных вопросов, а также в децентрализации решений и взаимоприемлемом контроле. В узком смысле — система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых и связанных с ними экономических и иных отношений.

**Социальные технологии** — совокупность приемов, методов и воздействий, применяемых для достижения поставленных целей в процессе социального планирования и развития; методы решения социальных проблем, направленные на формирование условий жизни и развития общества, общественных отношений, социальной структуры с целью обеспечения потребностей человека, создания условий для реализации его потенциальных способностей и интересов, с учетом одобряемой обществом системы ценностей и взаимозависимости между общественным прогрессом и экономическим развитием.

**Социальный барьер** — различные факторы социальной организации в условиях социальной неоднородности, которые затрудняют людям «извне» проникновение в определенные общества, социальные слои или группы, а также ограничивают мобильность и разного рода отношения общественной близости между представителями социальных слоев или групп.

**Социальный заказ** — одна из форм реализации целевых социальных программ федерального, регионального или муниципального уровня, предусматривающая по итогам открытого конкурса заключение контракта (договора) на оказание социальной услуги за счет полного или частичного финансирования из бюджета соответствующего уровня.

**Социальный институт** — совокупность норм, предписаний и требований, связанных с определенной организационной структурой, посредством которых общество контролирует и регулирует деятельность людей в наиболее важных сферах общественной жизни. С.и. являются собственность, государство, политические партии, семья, церковь, трудовые организации, учреждения образования и воспитания, наука, средства массовой информации и др.

**Социальный капитал** — совокупность свойств общества, характеризующих уровень образования, здоровья, социализации и самореализации граждан и степень солидарности, насыщенность, устойчивость и результативность межгрупповой и межинституциональной коммуникации, состояние институтов общества, процедур и традиций их взаимодействия; культурные, в первую очередь духовно-нравственные, ценности, непрерывно создаваемые людьми, совокупность реальных и потенциальных ресурсов социальных связей, которые образуют прочные сети, активно используемые и постоянно прирастающие благодаря труду людей материальные ресурсы; социальные связи, которые могут выступать ресурсом для получения каких-либо выгод (П. Бурдьё); нормы, неформальные нормы или ценности, которые делают возможными коллективные действия в группах людей (Ф. Фукуяма).

**Социальный конфликт** — в широком смысле — специфический способ взаимодействия личностей и социальных групп при расхождении во мнениях и взглядах, столкновении интересов, противоборстве преследующих свои цели сторон; в более узком — конфликт, непосредственной причиной возникновения которого становятся разногласия социальных групп в мотивации трудовой деятельности, ухудшение их экономического и статусного положения в целом или в сравнении с другими группами, снижение степени удовлетворенности совместной работой.

**Социальный маркетинг** — маркетинг, заключающийся в разработке, реализации и контроле социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенными слоями общественности неких социальных идей, движений или практических действий.

**Социальный проект** — комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретного социально значимого результата.

**Спонсорство** – в РФ – осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором)

вклада в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах или услугах.

**Средства массовой информации (СМИ)** — средства распространения информации (пресса, радио, телевидение, кинематограф, рекламные щиты и панели и др.), характеризующиеся обращенностью к массовой аудитории, общедоступностью, корпоративным характером производства и распространения информации.

**Стиль управления** — совокупность способов и приемов, при помощи которых начальник руководит подчиненными ему сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей. Основные С. у.: авторитарный (централизация власти в руках одного руководителя), демократический (подчиненные принимают участие в выработке решений, происходит делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным), нейтральный (минимальное вмешательство руководителя в деятельность подчиненных).

**Стимул** — средство, с помощью которого можно влиять на материальные и моральные интересы участников какой-либо деятельности, побудить их увеличить производительность труда, проявить инициативу и т.д.

**Субвенция** — вид финансовой помощи, предоставляемой государством (муниципальной властью) юридическим лицам на безвозмездной и безвозвратной основе для осуществления определенных целевых расходов; является, по сути, прямой субсидией.

**Субсидия** — вид финансовой помощи, предоставляемой государством (муниципальной властью) юридическим и физическим лицам на безвозмездной и безвозвратной основе и на условиях долевого финансирования для осуществления определенных целевых расходов.

**Творческий союз** — общественное объединение творческих работников одного или нескольких жанров литературы и искусства, созданное для защиты социальных и трудовых прав, интеллектуальной собственности и профессиональных интересов своих членов, а также для улучшения условий их творческой деятельности.

**Тендер** — форма выдачи заказов на поставку товаров или подрядов на выполнение определенных работ, которая предполагает привлечение на конкурсной основе предложений от поставщиков или подрядчиков с целью обеспечения наиболее выгодных коммерческих или других условий сделки для организаторов торгов; основными принципами организации и проведения тендеров является создание равных конкурентных условий для всех участников, а также единство требований и объективность оценки.

**Территориальное общественное самоуправление (ТОС)** — самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования (в пределах подъезда многоквартирного жилого дома, многоквартирного жилого дома, группы жилых домов, жилого микрорайона, сельского населенного пункта, не являющегося поселением, иных территорий проживания) для самостоятельной и под свою ответственность реализации собственных инициатив по вопросам местного значения, осуществляемой путем проведения собраний, конференций граждан, а также через создаваемые органы ТОС и/или выборных лиц ТОС.

**Технология** — совокупность способов, средств, методов, инструментариев, отвечающих на вопросы: "Как действовать", "Чем действовать".

**Товарищество собственников жилья** — некоммерческая организация, объединяющая; домовладельцев для совместного управления и обеспечения эксплуатации комплекса недвижимого имущества в кондоминиуме, а также для владения, пользования и распоряжения общим имуществом в установленных законодательством пределах.

**Тренинг** — форма интерактивного (сочетающего учебную и игровую деятельность) обучения, целью которого является улучшение отношений, знаний или навыков участников по выполнению определенной работы или деятельности с помощью обучающего (в первую очередь собственного) опыта. Характерные особенности Т.: краткосрочность, небольшое количество обучаемых, интенсивный характер обучения, обилие различных упражнений.

**Третий сектор** — совокупность негосударственных (и немunicipальных) некоммерческих официально зарегистрированных или неформально существующих объединений граждан как

одна из трех основных сил (или секторов, где первый сектор это государство, второй — бизнес) политического и социально-экономического процессов. Т.с. также называют добровольческим, неправительственным, неполитическим, общественным, благотворительным, самодеятельным.

**Трудная жизненная ситуация** — ситуация, объективно затрудняющая жизнедеятельность человека, которую он не может преодолеть самостоятельно, например: неспособность к самообслуживанию в связи с преклонным возрастом или болезнью, а также сиротство, безнадзорность, малообеспеченность, отсутствие определенного места жительства, конфликты и жестокое обращение в семье и т.п.

**Уведомительный порядок** — порядок, при котором необходимо поставить в известность органы государственной власти о проведении или создании чего-либо без необходимости получения разрешения.

**Управление** – воздействие на ситуацию для приведения ее к реальной норме.

**Устав** – учредительный документ, определяющий правовой статус юридического лица, определенной законом организационно-правовой формы; установленный общественной организацией, предприятием, государственным органом и др. свод правил, которые регулируют деятельность этих структур (У. средней школы, У. спортивного общества, У. партии и т.д.).

**Участник конкурса** — юридическое или физическое лицо, официально объявившее организатору конкурса о своем участии в конкурсе до момента объявления организатором конкурса его результатов.

**Участники благотворительной деятельности** — общее название граждан и юридических лиц, осуществляющих благотворительную деятельность, включая благотворителей, добровольцев, благополучателей.

**Учредительный договор** — документ, закрепляющий обязательство учредителей создать организацию, а также порядок их совместной деятельности по ее созданию, условия передачи ей своего имущества и участия в ее деятельности, условия и порядок выхода учредителей (участников) из ее состава.

**Учреждение** — некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая полностью или частично этим собственником.

**Фандрайзинг** — процесс целенаправленного и систематического поиска и сбора средств, как правило, для некоммерческих организаций на осуществление социально значимых проектов и поддержки некоммерческих общественно полезных институтов.

**Физическое лицо** — термин, употребляемый в гражданском праве для обозначения человека (индивида) как участника правоотношений, отличающий его от другой категории субъектов права — юридических лиц.

**Филантропия** — то же, что благотворительность.

**Флешмоб** — вид яркой (иногда социально значимой или творческой, иногда абсурдной) кратковременной акции (обычно до 5 минут) с заранее разработанным планом действий; ее особенностью является появление незнакомых людей (обычно договаривающихся через сеть Интернет) в заранее установленном месте в заданное время, которые по сценарию совершают определенные действия, а потом быстро расходятся, растворяясь в толпе так же неожиданно, как и появились.

**Фонд** — не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и/или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благо-творительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

**Фонд местного сообщества** — не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная уполномоченным на то органом местного самоуправления, одной или несколькими коммерческими организациями и одной или несколькими некоммерческими организациями, работающими в одном муниципальном образовании, формирующая имущество и управляющая им с целью поддержки социальных программ и проектов в муниципальном образовании или его части.

**Формальная группа** — малая группа, положение и поведение членов которой строго

регламентируется официальными правилами организации.

**Форум - широкое представительное собрание, съезд.**

**Хартия** — не имеющий обязательной силы международный акт, формулирующий общие принципы и цели.

**Ходатайство** — официальная просьба о совершении какого-либо действия или принятии какого-либо решения.

**Целевая группа** — совокупность людей со схожими социально-демографическими или другими качественными характеристиками, на которую направлена исследовательская, информационная или другая деятельность.

**Целевая программа** — объединенный по отраслевым, функциональным, финансовым и иным признакам комплекс мероприятий, направленный на решение какой-либо приоритетной общественно значимой проблемы. Включает перечень конкретных результатов, которых необходимо достичь к определенным срокам, проектов и мероприятий, обеспечивающих достижение целей программы и обоснованное ресурсное обеспечение.

**Целевой капитал некоммерческой организации** — сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная ею в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций.

**Частный фонд** — фонд, созданный частным лицом или несколькими лицами или семьей, которые самостоятельно определяют его политику, и существующий на их средства (часто эти средства вкладываются в какую-то доходную деятельность и фонд существует на полученные дивиденды).

**Человеческий капитал** — совокупность приобретенных знаний, навыков, умений, опыта, жизненной мудрости, ценностей и норм, используя которые человек создает материальные условия для себя, своих близких.

**Шефство** — форма некоммерческой, в т.ч. благотворительной, деятельности, заключающаяся в оказании регулярной материальной и/или технической помощи какому-либо нуждающемуся лицу или организации.

**Эксперт** — компетентное лицо, имеющее специальные знания и опыт работы в области, непосредственно связанной с темой/объектом исследования; Э. может выступать в качестве генератора идей, гипотез и

**Экспертиза** — в широком смысле — специальное компетентное исследование точно сформулированного вопроса, требующее специальных знаний и представления мотивированного заключения.

**Экспертиза законопроекта** — специальное исследование, проводимое с целью оценки качества законопроекта, его соответствия конституции, действующему законодательству, оценки перспектив действия закона, принятого на основе данного законопроекта. Различают официальную (проводимую по законопроектам, зарегистрированным в законодательном органе, на основании обращения в экспертную организацию уполномоченных структур законодательного органа или его комитетов, ответственных за данный законопроект) и неофициальную (проводимую по инициативе неуполномоченных органов и лиц законодательного органа или в отношении законопроектов, не зарегистрированных в законодательном органе в установленном порядке), правовую, лингвистическую и др. виды Э.з.

**Экспертный опрос** — разновидность опроса, в ходе которого респондентами являются эксперты. Используется для прогноза развития того или иного явления, оценки степени достоверности массового опроса, сбора предварительной информации о проблеме исследования (зондаж), в ситуациях, когда массовый опрос простых респондентов невозможен или неэффективен.

**Экспертная оценка** — суждения экспертов по различным вопросам, которые предполагают процедуру сравнения объектов, их свойств по выбранным критериям (определенным параметрам) без проведения эксперимента или статистической обработки данных.

**Юридическое лицо** — организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. К Ю.л., в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав, относятся общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

**Ярмарка социальных проектов (НКО)** — форма публичного представления результатов конкурса социально значимых проектов некоммерческих организаций, проводимого с целью получения от государственных/муниципальных структур и предпринимателей средств на их осуществление; одновременно является выставкой, демонстрирующей потенциал организаций, их достижения. Как правило, проводится в больших помещениях, с большим количеством участников, отличается праздничной атмосферой.

## Рекомендуемая литература

1. Автономов А.С. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России: учебник / А.С. Автономов, Т.И. Виноградова, М.Ф. Замятина, Н.Л. Хананашвили; под общ. ред. А.С. Автономова. – М.: Фонд НАН, 2003.
2. Активные формы обучения и самообразования молодежи (сборник материалов) / Под ред. М.А. Слободской. – М., 2008. – 134 с.
3. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2005. – 224 с.
4. Бабук И.М. Инвестиционное проектирование. – Мн.: БНГУ, 2003. – 78 с.
5. Библиотека лучших практик во взаимодействии гражданского общества и власти на региональном и местном уровне/под ред. Акрамовской А. Г. М.: ЗАО «Гриф», 2007 г., 388 с.
6. Большая юридическая энциклопедия. – М.: ЭКСМО, 2007.
7. Бюджетный кодекс Российской Федерации (ред. от 02.11.2007).
8. Верзух Э. Управлением проектами: ускоренный курс по программе МВА. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008 г., 480 с.
9. Гейзлер П.С., Завьялова О.В. Управление проектами: Учеб. пособие. – Мн.: БГЕУ, 2005. – 255 с.
10. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р. М., Новиков Д.А. Управление проектами: учебное пособие. – М.: Книжный дом «Либроком», 2009 г., 384 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 (ред. от 26.06.2007).
12. Дюкарев Р. и др. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. Практическое пособие. – М.: Центр развития образования, 2000. – 196 с.
13. Ивасенко А.С., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учебное пособие. – Ростов на Дону: Феникс, 2009 г., 330 с.
14. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (ред. от 27.11.2007).
15. Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компаний. Практическое руководство. – М., 2003. – 148 с.
16. Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. – М., 2002. – 245 с.
17. Крючкова П.В., Обыденов А.Ю. Издержки и риски саморегулирования. ИИФ «СПРОС» КонфОП. М.: 2003 – 104 ст.
18. Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учеб. пособие. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2000. – 412 с.
19. Липсиц И.В., Косов В.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. – М.: Изд-во БЕК, 2002. – 304 с.
20. Луков В.А. Социальное проектирование: Учеб. пособие. – И.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии: Флинта. – 2003. – 240 с.
21. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. – М.: Эксмо, 2007 г., 480 с.
22. Муравьев А.И., Платонов В.В. Управление конфликтами в инновационной деятельности. – СПб, 2002. – 260 с.
23. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. - 127 с.
24. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 2 (ред. от 24.06.2007, с изм. от 08.11.2007).
25. Общество и власть: механизмы взаимодействия/ под. Ред Крючковой П.В. М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002

26. Плотинский Ю.М. Модели социальных проектов: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2001. – 294 с.
27. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебник для программы МВА – М.: ИНФРА-М, 2008 г., 208 с.
28. Правовые основы функционирования некоммерческого сектора: проблемы, направления совершенствования/ Гос. ун-т – Высшая школа экономики; отв. Ред. Б. Л. Рудник, Л.И. Якобсон. – М. Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2009, - 127 с.
29. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008 г., 200 с.
30. Романов А.А. Управленческая коммуникация. – Тверь: ЦПП, 1996.
31. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие – М.: ИД «Форум»; ИНФРА, 2009 г., 256 с.
32. Санталайнен Т., Воутилайнен Г. и др. Управление по результатам: пер. с фин. – М.: Прогресс, 1998. – 320 с.
33. Слободская М.А. Терминология российского некоммерческого сектора (словарь-справочник). – М., 2007. – 148 с.
34. Слободская М.А. Технология успеха: Метод. материалы. – М., 1999. – 76 с.
35. Современный словарь по общественным наукам / О.Г. Данилов, Н.И. Панов. – М.: ЭКСМО, 2005.
36. Сунгуров А.Ю. Организации-посредники в структуре гражданского общества // Полис, 1999, № 6.
37. ТРИЗ: теория решений образовательных задач (электронная энциклопедия). – М.: ЗАО «Новый диск», 2007.
38. Управление организацией: Учебник. / Под ред. Поршневой З.П. – М.: ИНФРА, 2000. – 203 с.
39. Управление проектами (справочник для профессионалов). – М.: Высшая школа, 2001. – 874 с.
40. Управление проектами: учебное пособие для вузов, 5-е издание переработанное и дополненное / под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро – М.: Изд-во «Онега-Л», 2009 г., 960 с.
41. Фахрутдинова А.З., Бойко Е.А. Разработка управленческих решений. – Новосибирск, 2003. – 114 с.
42. Хатри Г. П. Мониторинг результативности в общественном секторе (пер. с англ.) М.: Институт экономики города, 2005.- 276 с.
43. Шинелева Л.Т. Общественные неправительственные организации и власть – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002 – 220 ст.
44. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика. Учебное пособие. ТАСИС.М.: 2004 – 128 ст.

### ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ  
В РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММ  
РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА



---

---

---

---

---

---

---

---

### Правовые основы



1. Постановление Правительства РФ от 26 июня 1995 года N 594 «О реализации ФЗ "О поставках продукции для федеральных государственных нужд" (с изменениями на 28.07. 2005г.)
  - *Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует РФ*
2. К О Н Ц Е П Ц И Я реформирования бюджетного процесса в РФ в 2004-2006 годах, одобренная постановлением Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249
  - *6. Совершенствование программно-целевых методов бюджетного планирования*

---

---

---

---

---

---

---

---

### Методические основы



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
по подготовке Докладов о результатах и  
основных направлениях деятельности  
субъектов бюджетного планирования  
на 2006-2008 годы

---

---

---

---

---

---

---

---

## Федеральные целевые программы

(Постановление N 594)

-это увязанный по задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс

- научно-исследовательских,
- опытно-конструкторских,
- производственных,
- социально-экономических,
- организационно-хозяйственных
- и других

мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных проблем в области

- государственного,
- экономического,
- экологического,
- социального,
- культурного

развития Российской Федерации.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Порядок разработки и реализации ФЦП

(Постановление N 594)

- I. Общие положения
- II. Отбор проблем для программной разработки
- III. Формирование целевой программы
- IV. Экспертиза и оценка целевой программы
- V. Утверждение целевой программы
- VI. Финансирование целевых программ
- VII. Управление реализацией целевой программы и контроль за ходом ее выполнения



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Основные этапы разработки проекта ФЦП

(Постановление N 594)

- разработка проекта концепции целевой программы;
- принятие решения о разработке проекта целевой программы и утверждение её концепции;
- разработка проекта целевой программы;
- согласование проекта целевой программы;
- экспертиза проекта целевой программы, в том числе независимыми экспертами;
- рассмотрение проекта целевой программы на заседании Правительства РФ;
- доработка целевой программы в соответствии с замечаниями Правительства РФ.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Концепция целевой программы

(Постановление N 594)



- обоснование соответствия решаемой проблемы и целей программы приоритетным задачам социально-экономического развития РФ;
- обоснование целесообразности решения проблемы программно-целевым методом;
- характеристика и прогноз развития сложившейся проблемной ситуации в рассматриваемой сфере без использования программно-целевого метода;
- возможные варианты решения проблемы, оценка преимуществ и рисков, возникающих при различных вариантах решения проблемы;
- ориентировочные сроки и этапы решения проблемы программно-целевым методом;
- предложения по целям и задачам программы, целевым индикаторам и показателям, позволяющим оценивать ход реализации целевой программы по годам;

---

---

---

---

---

---

---

---

## Концепция целевой программы

(Постановление N 594)



- предложения по объемам и источникам финансирования целевой программы;
- предварительная оценка ожидаемой эффективности и результативности предлагаемого варианта решения проблемы;
- предложения по участию федеральных органов исполнительной власти, ответственных за формирование и реализацию целевой программы;
- предложения по государственным заказчикам и разработчикам целевой программы;
- предложения по основным направлениям финансирования, срокам и этапам реализации целевой программы;
- предложения по механизмам формирования мероприятий целевой программы;
- предложения по возможным вариантам форм и методов управления реализацией целевой программы.

---

---

---

---

---

---

---

---

## III. Формирование целевой программы

(Постановление N 594)



Целевая программа состоит из следующих разделов:

- характеристика проблемы, на решение которой направлена целевая программа;
- **основные цели и задачи целевой программы с указанием сроков и этапов ее реализации, а также целевых индикаторов и показателей;**
- перечень программных мероприятий;
- обоснование ресурсного обеспечения целевой программы;
- механизм реализации целевой программы, включающий в себя механизм управления программой и механизм взаимодействия государственных заказчиков;
- оценка социально-экономической и экологической эффективности целевой программы

---

---

---

---

---

---

---

---

## Требования к целям

(Постановление N 594)

- *специфичность* (цели должны соответствовать компетенции государственных заказчиков целевой программы);
- *достижимость* (цели должны быть потенциально достижимы);
- *измеряемость* (должна существовать возможность проверки достижения целей);
- *привязка к временному графику* (должны быть установлены срок достижения цели и этапы реализации целевой программы с определением соответствующих целей).



---

---

---

---

---

---

---

---

## Методические рекомендации

При определении целей рекомендуется руководствоваться следующими критериями:

- *специфичность* (цели должны соответствовать области компетенции субъекта бюджетного планирования);
- *измеримость* (достижение цели можно проверить, в том числе и прежде всего – с помощью количественных индикаторов);
- *релевантность* (наличие четкой связи цели с основной деятельностью субъекта бюджетного планирования);
- *достижимость* (цели должны быть потенциально достижимы в среднесрочной перспективе).



---

---

---

---

---

---

---

---

## Методические рекомендации

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере деятельности, связанной с реализацией данной цели;
- терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;
- указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой стратегической цели;
- описания путей, средств и методов достижения цели.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Методические рекомендации



### Правильно сформулированная система целей

- должна отражать набор актуальных потребностей общества,
- не должна зависеть от средств их достижения.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Показатели и индикаторы



### При разработке системы показателей и индикаторов следует руководствоваться принципами:

- **минимизации количества** планируемых (отчетных) показателей (не более трех) при сохранении полноты информации и своевременности ее предоставления.
- **использования показателей конечных общественно значимых результатов**, характеризующих удовлетворение потребностей внешних потребителей результатов Программы.

(Методические рекомендации)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Показатели и индикаторы



### должны характеризовать:

- уровень достижения цели,
- значения за текущий год;
- целевое (желаемое) значение, которое должно и может быть достигнуто в результате реализации программы

(Методические рекомендации)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Целевые значения показателей



могут устанавливаться с учетом и на основе:

- значений показателя за прошлые периоды;
- метода прямого счета, когда целевое значение устанавливается на уровне, означающем, что проблема, породившая какую-то задачу, полностью решена;
- показателей аналогичных программ;
- показателей других органов власти (организаций) и регионов страны, являющихся примерами «лучшей практики», в том числе показателей частных (коммерческих) организаций;
- значений аналогичных показателей в развитых странах, международных рейтингов и других показателей, применяемых для межстрановых сопоставлений.

(Методические рекомендации)

---

---

---

---

---

---

---

---

## КОНЦЕПЦИЯ реформирования бюджетного процесса (Постановление № 249)



Общими требованиями, предъявляемыми к бюджетным целевым программам:

- четкая формулировка цели программы, соответствующей приоритетам государственной политики, полномочиям и сферам ответственности федеральных органов исполнительной власти;
- описание поддающихся количественной оценке ожидаемых результатов реализации программы, включая как непосредственные так и конечные результаты;
- наличие системы показателей для измерения результатов реализации программы (индикаторов экономической и социальной эффективности) и целевых значений каждого из таких показателей, необходимых и достаточных для предварительной (на этапе подготовки), текущей (на этапе реализации) и завершающей (после завершения программы или ее этапа) оценки программы;
- .....

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задачи программы

(Методические рекомендации)



- Достижение цели может быть обеспечено решением различных, иногда альтернативных, тактических задач и требовать различных по объему затрат.
- Каждая тактическая задача должна соответствовать лишь одной из целей.
- Для каждой тактической задачи должны быть приведены количественно измеримые показатели.
- .....

---

---

---

---

---

---

---

---

**ФОРМАТ ЭКСПЕРТНОГО ЗАКЛЮЧЕНИЯ  
ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЦЕЛЕВЫМ ПРОГРАММАМ**

(По «Порядку разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» утвержденного постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995 г. N594 "О реализации Федерального закона "О поставках продукции для федеральных государственных нужд"")

**Критерии оценки**

- 1 Проблема
- 2 Цель
- 3 Обоснование объема ресурсов
- 4 Сроки действия программы
- 5 Этапы
- 6 План мероприятий
- 7 Методика расчета эффективности
- 8 Эффективность
- 9 Адекватность механизмов реализации
- 10 Софинансирование
- 11 Мониторинг
- 12 Отчетность по программе **Дополнительные пункты**
13. Устойчивость \*
14. Бенефициары (выгодополучатели)

№	п-ты. 549 пост.	Критерии оценки	Комментарии
1	4 4 5 6 4	Проблема	Оцениваются: факт наличия проблемы; соответствие решаемой задачи утвержденным приоритетам социально-экономического развития; обоснование необходимости программного решения проблемы (варианты альтернативных методов решения проблемы); обоснование необходимости участия федерального уровня власти в решении проблемы (задачи); проверка соответствия федеральным полномочиям.
2	10 - -	Цель	Оцениваются: контролировать четкость формулировки цели; ее соответствие проблеме, верифицируемость (проверяемость) факта достижения целей, наличие квалифицированных целей (подцелей), позволяющих оценить выполнение программы
3	5 5 8 10	Обоснование объема ресурсов	Экспертно оцениваются: наличие обоснования потребности в ресурсах для достижения цели программы (наличие и оценка альтернативных методов решения проблемы); обоснование структуры источников финансирования (при софинансировании, подтверждающие его источники); наличие и качество бизнес-планов.
4	- -	Сроки действия программы	Проверяется обоснование: соответствия сроков программы поставленным задачам (реализуемость программы в заявленные сроки); наличие критериев прекращения программы.

5	10 10	Этапы	Проверяется обоснованность: выделения этапов выполнения программы, возможность оценки достижения промежуточных результатов по этапам.
6	10	План мероприятий	Оценивается соответствие Плана мероприятий заявленным целям программы, в том числе, по отдельным этапам.
7	10 10 10	Методика расчета эффективности	Оценивается: наличие и качество методики оценки эффективности программы, включая экономическую и социальную эффективность; наличие оценки социальных последствий реализации/не реализации программы; соответствие показателей эффективности системе целевых индикаторов.
8	10 - - -	Эффективность	Оценивается: наличие и обоснованность расчета эффективности; соответствие расчетов предложенной методике; полнота оценки положительных и отрицательных внешних эффектов.
9	10 32 20 32 32 8	Адекватность механизмов реализации	Предложенные механизмы управления должны быть адекватны целям программы, источникам финансирования и заявленной системе мероприятий. Оценивается наличие и адекватность стоящим задачам: органа управления программой; системы контрактации, порядка взаимодействия координатора и госзаказчиков, заказчиков и исполнителей, процедур независимой экспертизы, в плане мероприятий - специальных ресурсов на управление программой.
10	23 24 31	Софинансирование	Оценивается наличие и обоснованность: привлечения средств региональных бюджетов и внебюджетных источников; механизмов управления этими средствами. Оценивается фактическое исполнение плана привлечения средств по источникам софинансирования.
11	33	Мониторинг	Оценивается наличие четкого механизма мониторинга и контроля за ходом реализации, включая: показатели мониторинга, периодичность мониторинга, методики сбора информации и т.д.
12	35 37	Отчетность по программе	Проверяется наличие отчетности и ее соответствие требованиям нормативной базы (п.37 Постановления № 594) По данным Департамента ФЦП МЭРиТ.
<b>Дополнительные пункты</b>			
13		Устойчивость *	Проверяется наличие в программе условий для сохранения достигнутых результатов после прекращения действия Программы (или оценка необходимых затрат на удержание целевых показателей после завершения программы).
14		Бенефициары (выгодополучатели)	Проверяется наличие оценки распределения выгод от реализации программы (включая внешние эффекты) между сегментами экономики: государственный сектор - негосударственный сектор; федеральный уровень региональный муниципальный; бизнес - население

