

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 58.03.01 – Востоковедение и африканистика

Благовещенск, 2024

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
инженерно-физического факультета
Амурского государственного
университета*

Составитель: В.В. Ситникова

Основы проектной деятельности: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 58.03.01 /Амур. гос. ун-т, Фак. социал. наук; сост. В. В. Ситникова– Благовещенск: АмГУ, 2024. - 43 с.

Рассмотрен на заседании кафедры Социальной работы 01.09.2024, протокол № 1.

© Амурский государственный университет, 2024

© Кафедра социальной работы, 2024

© В.В. Ситникова, составление

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Краткое содержание теоретического материала	5
Методические рекомендации к практическим занятиям	38
Методические указания для самостоятельной работы	39

ВВЕДЕНИЕ

Цель курса: формирование готовности к освоению основ и реализации проектной деятельности, к определению круга задач в рамках поставленной цели и выбору оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в рамках социального проекта.

Задачи курса:

- формирование теоретических знаний о содержании концептуальных представлений отечественных и зарубежных ученых о проектной деятельности, ее сущности и особенностях;
- формирование стратегий проектной деятельности в соответствии с квалификационными требованиями;
- приобретение умений реализовать различные формы проектирования в условиях профессиональной деятельности.

В процессе освоения данной дисциплины магистрант формирует следующие универсальные компетенции и индикаторы их достижения (УК-2, УК-3):

Категория (группа) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
Разработка и реализация проектов	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИД - 1УК-2 Знает: требования, предъявляемые к проектной работе, способы представления и описания целей и результатов проектной деятельности. ИД - 2УК-2 Умеет: определять ожидаемые результаты решения выделенных задач проекта; проектировать решение конкретной задачи проек-та, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. ИД - 3УК-2 Владет: навыками формулирования в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение; решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время; публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта.
Командная работа и лидерство	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии ИД-2УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды ИД-3УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

ЛЕКЦИЯ 1

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА

Проектная деятельность в настоящее время является одним из самых прогрессивных подходов к ведению любой практико-ориентированной деятельности, а слова «проект» и «управление проектом» прочно укрепились в терминологии, используемой представителями разных сфер и уровней управления.

Проектная деятельность – это уникальная деятельность, имеющая начало и конец, направленная на достижение заранее определённого результата, создание определённого уникального продукта или услуги.

Что дает применение проектного подхода?

Во-первых, результаты работ становятся более предсказуемыми, так как при разработке проекта задается четкая цель и составляется календарный план, разбитый на этапы. На любой стадии, если возникнет необходимость, план можно откорректировать. Изначально выявляются риски, которые ставят под угрозу успех проекта, и заранее разрабатываются меры по их предотвращению.

Во-вторых, деятельность становится прозрачной, легко контролируемой и управляемой. Ведь о проекте всегда известно, в какой стадии он находится: каковы его результаты, сколько ресурсов уже истрачено, и сколько их еще потребуется при сохранении имеющихся тенденций.

В-третьих, повышается эффективность работы участников проекта, так как каждый напрямую заинтересован в его успехе.

Актуальность проектного подхода подтверждается наличием международного стандарта по управлению проектами – ISO 21500:2012, который утвержден Россией, США и Евросоюзом. Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации, которая разрабатывает критерии оценки бизнеса и технологий. На базе международного стандарта ISO принят Национальный стандарт РФ – «Управление проектами (ГОСТ Р ИСО 21500-2014)». Ценность этого стандарта заключается в том, что документ базируется на мировой практике управления проектами и обеспечивает руководителей и членов команды проекта эталоном для сравнения с актуальными практиками.

Единого общепринятого определения термина «проект» не существует, поэтому рассмотрим несколько определений.

Проект (от лат. project – брошенный вперед) – временное предприятие, имеющее своей целью создание уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата в заданные сроки, и в рамках указанного бюджета.

Проект – ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы в рамках установленных требований к качеству результатов и объёму ресурсов, осуществляемое индивидуально или проектным коллективом.

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, установленными требованиями к качеству результатов, срокам, рискам, рамкам расходуемых средств и ресурсов и специфической организацией.

Таким образом, к общим признакам, отличающим проект от других видов деятельности, относятся следующие:

1. направленность на достижение конкретных целей с определенным началом и концом;
2. ограниченная протяженность по срокам, стоимости и ресурсам;
3. неповторимость и уникальность (в определенной степени);

4. комплексность – наличие большого числа факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта;

5. правовое и организационное обеспечение – создание специфической организационной структуры на время реализации проекта.

Несмотря на похожесть множества проектов, каждый проект уникален, так как разница может проявиться как в результатах достигаемых проектом, так и в способах их достижения.

Кроме того, окружение проекта может влиять на эффективность реализации и успех проекта, поэтому команда проекта должна учитывать следующие факторы:

1. внешние факторы, действующие за пределами организации, реализующей проект – это социально-экономическая, географическая, политическая, правовая, технологическая и экологическая ситуация;

2. внутренние факторы организации, реализующей проект – это стратегия, технологии, проектная организационная зрелость и доступность ресурсов, корпоративная культура и организационная структура.

Условия успешности проекта. Проект обычно выполняется в рамках организации, охватывающей и другие виды деятельности. В таких случаях, следует учитывать отношения между проектом и его окружением, бизнес-планированием и операционной деятельностью. Также проекты могут быть организованы в рамках программ и портфелей проектов. Для повышения вероятности успеха проекта заинтересованные стороны проекта, их роли и ответственность должны соответствовать целям проекта и организации.

Стандартный перечень заинтересованных сторон проекта – это заказчики, акционеры, сотрудники, деловые партнёры, спонсоры, поставщики, финансовые организации, пользователи, общественность и др.

Организационная структура проекта зависит от правовых, коммерческих, межведомственных или других соглашений, которые существуют между заинтересованными сторонами проекта. Как правило, организационная структура проекта, которая обеспечивает *внутреннее управление проектом*, включает:

1. менеджера проекта, он руководит и управляет работами проекта и несет ответственность за достижение результатов проекта;

2. команду управления проектом (при необходимости), она оказывает помощь менеджеру проекта в руководстве и управлении работами проекта и достижении результатов проекта;

3. команду проекта, она исполняет работы проекта.

Внешнее управление проектом может включать следующих лиц:

1. спонсор проекта – возглавляет, одобряет старт проекта, выделяет ресурсы, облегчает и обеспечивает проект, принимает исполнительные решения и разрешает проблемы и конфликты за пределами полномочий менеджера проекта;

2. руководящий комитет или совет (при необходимости) – вносит свой вклад в проект, обеспечивая высший уровень руководства проекта;

3. заказчик (при наличии) – он вносит вклад в проект, посредством формирования требований к проекту и принятия результатов проекта.

Любой проект реализуется через ряд фаз, имеет начало и завершение. Жизненный цикл проекта – это последовательность фаз проекта от начала до завершения проекта, задаваемых в соответствии с потребностями управления проектом. Фазы разделены точками принятия решений, которые могут варьироваться в зависимости от организационной среды. К концу последнего этапа, проект должен обеспечить все результаты. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты, как правило, имеют следующие *четыре фазы жизненного цикла*:

1. инициация проекта,

2. концепция проекта,

3. реализация проекта,
4. завершение проекта.

Для управления проектом на всем протяжении его жизненного цикла должны быть использованы процессы управления проектом. В рамках международного стандарта управления проектами ISO 21500:2012 рассматривается пять процессов управления проектом.

Инициирование – первый процесс управления проектом, который включает разработку устава проекта (если требуется), определение заинтересованных сторон, создание команды.

Планирование – второй процесс управления проектом, самый трудоёмкий и ответственный. Содержание этого процесса: разработка плана, определение содержания проекта, создание структуры декомпозиции работ, определение состава работ, оценка ресурсов, определение организационной структуры проекта, определение последовательности работ, оценка длительности работ, разработка расписания работ, оценка затрат, разработка бюджета, определение и оценка рисков, разработка плана поставок, разработка плана по качеству, разработка плана коммуникаций.

Исполнение – третий процесс управления проектом, охватывает широкий круг вопросов. Это: непосредственная работа по проекту, управление заинтересованными сторонами, развитие команды проекта, формирование отношения к рискам, обеспечение требований качества, выбор поставщиков, распространение информации.

Мониторинг – четвёртый процесс управления проектом охватывает все уровни менеджмента. Это: управление проектными работами, управление изменениями, управление содержанием проекта, управление ресурсами, управление командой проекта, управление расписанием, управление затратами, управление рисками, управление качеством, администрирование контрактов, управление коммуникациями.

Завершение – пятый процесс управления проектом. Этот процесс включает закрытие отдельной фазы или проекта, а также извлечённые уроки (работу над ошибками проекта).

Перечисленные выше процессы управления проектом подходят для проектов любых организаций и могут использоваться в ходе выполнения проекта в целом, отдельной его фазы или того и другого.

Проектная деятельность всегда осуществляется в условиях ограничения проекта. Результаты проекта должны соответствовать требованиям проекта, и удовлетворять ограничениям, таким как содержание, качество, сроки, ресурсы и стоимость. Все типы ограничений, как правило, взаимосвязаны так, что изменение одного может повлиять на одно или несколько других ограничений, поэтому достижение баланса по ограничениям обеспечит успех всего проекта.

Стандартный набор ограничений проекта включает:

1. сроки, т.е. продолжительность проекта;
2. стоимость, т.е. бюджет проекта;
3. качество, т.е. соответствие законам, нормам и другим требованиям, необходимым для реализации проекта;
4. содержание, т.е. цели, задачи, предполагаемый результат;
5. ресурсы, т.е. люди, сооружения, оборудование, материалы, инфраструктура и др.;
6. риски, т.е. факторы, связанные со здоровьем и безопасностью команды проекта; уровень приемлемого риска в проекте; потенциальные социальные или экологические последствия проекта;
7. удовлетворенность заказчика, т.е. соответствие полученных результатов ожиданиям.

Таким образом, *проект* – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами,

предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам. Это определение дано в национальном стандарте РФ ГОСТ Р ИСО 9000 – 2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», который разработан на основе международного стандарта ISO 9000:2005.

ЛЕКЦИЯ 2 ИДЕЯ ПРОЕКТА

1. Разработка идеи проекта

Результативное выполнение проекта в течение всего времени его существования осуществляется с помощью процессов управления проектом. Процессы управления проектом могут быть сгруппированы в следующие пять этапов управления проектом: **инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение проекта.**

Инициация проекта – понимание наличия актуальной проблемы и необходимости начала работы над ней вместе с командой. На данном этапе есть две важные задачи: выявить заинтересованных лиц и составить текст проекта. **Иницирование проекта** подразумевает функцию выбора и обоснования его необходимости. **Проекты** иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить.

Главный продукт **инициации** – изложенное в форме «паспорта проектной идеи» параметрическое описание концепции проекта, обоснование необходимости и реалистичности проекта и формальная авторизация проекта.

Инициация проекта начинается с **определения проектной идеи** – основного замысла проекта, который должен соответствовать самому высокому уровню результата, т.е. существенно улучшить ситуацию, изложенную в описании проблемы проекта. Идея должна быть уникальной, оригинальной, направленной на изменение, создание, развитие нового.

С учетом намеченной идеи в укрупненном виде разрабатывается примерный план ее реализации. С его помощью производится предварительная оценка необходимых ресурсов. Завершением этого этапа становится оценка жизнеспособности проекта и принятие решения о том, стоит ли работать над ним дальше.

Понятие инициации проекта. Результат инициации проекта

Как уже было отмечено выше, на этапе инициации проекта строится его концептуальная модель. Именно ее анализ и становится основанием для решения о дальнейшей работе над проектом.

Ключевое звено концептуальной модели – это **главная идея проекта**. В ряде случаев началом инициации проекта становится само появление интересной идеи. Затем тот, кому она понравилась, должен подумать, кого ее реализация может заинтересовать. То есть в этом случае сначала появляется идея, а затем решается вопрос о том, для кого ее реализация полезна и выгодна, какие и чьи проблемы она может решить.

Но нередко вначале инициаторами проекта осознается определенная проблема – несоответствие того, что требуется, тому, что мы имеем. Затем инициаторы проекта приступают к поиску того, как устранить этот разрыв между «сущим» и «должным». Представление о продукте или услуге, создание которых позволит решить выявленную проблему, становятся идеей проекта.

Контур формулировки проектной идеи

На практике инициация проекта представляет собой многократные возвратно-поступательные движения между различными формулировками проблемы и разнообразными идеями о путях ее решения.

Формулировка проектной идеи – это итерационный процесс между двумя точками: проблемой (неудовлетворенная потребность частного лица, группы лиц, государства и т.д.) и **идеями**. В этом итерационном процессе происходит одновременное развитие самой **идеи** (от общего видения – к параметрическому описанию целей **проекта**,

т.е. его ожидаемым результатам) и понимания проблемы (от констатации до ясного качественного и количественного ее описания, включающего представление о возможном потребителе **проекта**, его запросах и интересах, причине неудовлетворенности существующими способами решения проблемы).

Контур формулировки проектной идеи (от проблемы к идее, а затем снова от идеи к проблеме) – важная и неизбежная часть инициации проекта.

Итогом работы на этапе инициации должно стать понятное описание того, каким образом реализация проекта поможет решить заявленную проблему. Из описания должно быть видно, что решаемая проблема актуальна. Должно быть понятно, чьи и какие именно потребности будут удовлетворять созданные благодаря проекту продукты и услуги. Кроме того, следует показать выгодные отличия предлагаемого варианта решения проблемы от имеющихся альтернатив. Если речь идет об улучшении чего-либо, то надо продемонстрировать сравнительные преимущества результатов проекта по отношению к принятым способам удовлетворения тех же потребностей.

Наряду с демонстрацией необходимости проекта важно показать его осуществимость. Для этого кроме цели проекта в общем виде дается характеристика средств и методов ее достижения, строится календарный план-график ключевых событий, определяется примерный перечень и объемы необходимых ресурсов, указываются возможные пути ресурсного обеспечения. На этапе инициации также оцениваются основные риски проекта и намечаются пути и методы их уменьшения. Дополнительными аргументами в пользу реализуемости проекта могут быть сведения об опыте и квалификации исполнителей.

2. Паспорт идеи проекта

Концепция проекта обычно излагается в виде паспорта проектной идеи.

В **паспорте** проектной **идеи** обычно указываются причины возникновения **проекта**, приводится параметрическое описание целей **проекта**, демонстрируется возможность с помощью достигаемого результата решить актуальную проблему. В этом документе кратко описывается, какая именно потребность будет удовлетворена, кто конкретно будет пользоваться полученными результатами. Иногда описываются преимущества данной проектной **идеи** по сравнению имеющимися аналогами.

Для организации работы над паспортом проектной идеи инициаторами может быть использован следующий перечень вопросов.

Кто конкретно заинтересован в данном проекте? Какие особенности предпроектной ситуации эту заинтересованность поддерживают? Зачем данный проект нужен? Какую проблему он решает? Какие изменения произойдут в случае успешной реализации проекта? Какие мероприятия обеспечат планируемые изменения? Какие качества команды, которая будет работать над проектом, позволяют надеяться на его успешное завершение? Какие факторы будут существенным образом влиять на достижение успеха? Какие затраты на реализацию проекта следует считать оправданными?

Как видно из представленного перечня вопросов, разработка паспорта проектной идеи носит творческий характер. Он может многократно уточняться и корректироваться как в процессе согласования со всеми заинтересованными сторонами (заказчиками, спонсорами, членами команда проекта и т.д.), так и на различных стадиях планирования.

В паспорте проектной идеи обычно указываются 1) потребитель (потребители) проекта, выигрывающий от реализации проекта; 2) проблема, которую должен решить данный проект, 3) параметрическое описание целей проекта; 4) способ (технология), при помощи которой будет реализован проект; 5) преимущества данной проектной идеи или способа ее реализации по сравнению с имеющимися аналогами; 6) допущения – условия или события, которые должны произойти, чтобы проект был успешен; 7) ориентировочный бюджет проекта; 8) ограничения, которые могут препятствовать реализации проекта; 9) авторство проектной идеи.

Обращаем ваше внимание на то, что паспорт проектной идеи можно рассматривать в качестве основного и единственного документа этапа Инициации. Утверждение этого документа спонсором/заказчиком/инвестором проекта означает формальное разрешение на переход к следующему этапу – планированию проекта.

3. Методы генерации (продуцирования идей)

3.1. Мозговой штурм «Brainstorming»

Мозговой штурм на сегодняшний день является наиболее распространенным методом поиска решений в группе. Этот коллективный метод основывается на том, что группа людей, во-первых, имеет больший потенциал в решении проблемы, чем отдельно взятый человек; а во-вторых, появляется больше возможностей для уточнения и развития идей.

Важно создать доверительную атмосферу, стимулирующую работу воображения и мысли, когда обмениваются идеями, не пытаясь изменить точку зрения другого человека и не вступая в неприятные споры.

Метод мозгового штурма имеет различные модификации. Наиболее распространенная из них заключается в свободном генерировании идей всеми членами команды. Основное правило мозгового штурма — запрещается критиковать чужие идеи.

Небольшая группа (обычно до 10–15 человек) рассматривает какую-то определенную проблему. При этом один из участников группы записывает высказываемые предложения. Ни одна из идей не отбрасывается, но можно предлагать пути для их изменения, улучшения. Основная задача на данном шаге — получить наибольшее количество идей. Предлагаются любые, даже абсурдные на первый взгляд мысли.

Затем каждая из идей анализируется в отдельности, группируются схожие идеи, развиваются и дополняются. В результате с отобранными идеями и ведется дальнейшая работа. Желательно назначить ведущего, который будет обеспечивать соблюдение правил и регламента мозгового штурма, позволяя участникам сконцентрироваться на целях и содержании. Такого ведущего еще называют модератором (иногда фасилитатором).

3.2. Мозговая атака («Brain attack»)

Мозговая атака – способ решения задач посредством процедуры группового креативного мышления, при котором сначала за короткий промежуток времени придумывается много вариантов решения поставленной задачи (как логичных, так и абсурдных) без каких-либо ограничений, и лишь затем из большого числа идей отбираются наиболее удачные – всего лишь 10–15%, которые могут быть использованы на практике.

Метод разработан и описан американским психологом Алексом Ф. Осборном, который обратил внимание на то, что одни люди хорошо «генерируют» новые идеи, но плохо справляются с их анализом, и наоборот: некоторые люди больше склонны к критическому анализу идей, чем к их «генерации». При обычных обсуждениях эти две категории людей, оказавшись вместе, как правило, мешают друг другу. В связи с этим Осборн предложил разделить этапы генерирования идей и их анализа. Одна группа, получив задачу, должна только выдвигать идеи, хотя бы и самые фантастические. Другая группа – только анализировать выдвинутые идеи.

3.3. Мозговое письмо («Brainwriting»)

Метод "Брэйнрайтинг" является модификацией метода мозгового штурма с особенностью в том, что при этом методе все участники не высказывают, а записывают свои идеи одновременно друг с другом. Желательно, чтобы участников было не более 5–7, в другом случае всех участников можно поделить на подгруппы. Общение друг с другом не запрещено, но эффективнее получается в тишине.

-Можно выделить следующие плюсы такого метода:

-Большое количество идей за короткий срок (20 мин. = 60 идей от 5 человек).

-Взаимодействие участников сохраняется, идеи одного порождают идеи другого.

- Никто не «отсиживается», все вносят в обсуждение равный вклад.
- Идеи не забываются.
- Меньше стресса, возможность анонимности.
- За счет ограничения во времени для каждого участника создается «полезное давление» на участников.

Алгоритм проведения состоит из следующих шагов:

1. Несколько участников садятся за один стол и получают по одному листу бумаги, на котором нарисована таблица с тремя столбцами.
2. После сигнала каждый участник начинает записывать 3 идеи в решении проблемы. Время ограничено пятью минутами.
3. Через 5 минут каждый участник передает свой листок бумаги участнику слева от него.
4. Начинается следующий раунд, во время которого каждый участник пишет еще 3 идеи на следующей строчке. Он может опираться на идеи, которые прочел на листе бумаги, а может думать независимо от этого.
5. Проводится несколько раундов. Ограничений на количество раундов нет, как правило, участники сами чувствуют, что больше ничего стоящего не придумать.
6. После генерации все идеи прочитываются, убираются дублирующие. Затем они анализируются, принимается решение. По сути дела здесь применяются такие же подходы, как и в классическом мозговом штурме.

3.4. Стратегия Диснея

К числу высокоэффективных разновидностей мозгового штурма относится метод, получивший название «стратегии Диснея». В том случае участники мозгового штурма последовательно исполняют следующие роли: Мечтатель, Критик, Прагматик (Реалист). Мечтатель должен демонстрировать безудержный полет фантазии, называя все то, что ему приходит на ум в связи с темой обсуждения. Все это подробно записывается для последующего обсуждения.

Когда поток фантазий Мечтателей иссяк, за дело берутся Критики. В этой роли участники мозгового штурма отделяют наиболее ценное от абсолютно бесполезного. Производится ранжирование наработанного материала по степени его значимости.

Исполняющие роль Прагматиков (Реалистов) участники мозгового штурма выделяют из полученного материала то, что имеет практическую пользу для разработки жизнеспособного проекта. Они могут также наметить в общем виде конкретные пути продуктивного использования выбранного материала.

3.5. Метод «6-5-3»

Для повышения продуктивности группового поиска проектных идей можно воспользоваться методом «6-5-3». *Шесть* участников должны сформулировать и записать по *три* идеи каждый. Затем каждый с учетом трех идей своих *пяти* партнеров формулирует еще по *три* идеи. В заключение проводится анализ полученных идей с учетом их перспективности, реалистичности, важности.

3.6. Синектика

Метод Уильяма Гордона основан на поиске аналогий, позволяющих найти новый взгляд на проблему. Метод предполагает отказ от привычного мышления и выработку нового оригинального подхода, подключая к решению проблемы свои чувства, ассоциации и воспоминания.

Используется метод следующим образом. Берется ключевое слово (или несколько, в зависимости от поставленной задачи), например, ручка. К этому слову подбираются аналогии. Используется таблица, где в первом столбце перечисляются ключевые слова, а в каждом из последующих — разные виды аналогий.

3.7. Шесть шляп

Каждый участник поочередно примеряет на себя одну из шести шляп, символизирующих различные взгляды на проблему и подходы к ее решению. Суть

состоит в том, чтобы направить свое мышление на решение одной конкретной проблемы, предоставив остальные аспекты другим участникам. Это помогает сконцентрироваться и облегчает процесс создания идей.

Роли, которые раздаются участникам, таковы:

1.Белая шляпа. Концентрация внимания на фактах, цифрах и объективной информации. Рациональное объяснение позиции, подсчёт вероятности успеха/неудачи.

2.Черная шляпа. Концентрация на возможности неудачи. Скептическое отношение ко всем предложениям, поиск минусов и слабых мест.

3.Красная шляпа. Концентрация на чувствах и эмоциях. Описание собственных ощущений и подсознательных ассоциаций.

4.Желтая шляпа. Концентрация на положительном. Поиск преимуществ, вера в успех, обоснование, почему всё должно получиться хорошо.

5.Зеленая шляпа. Концентрация на поиске креативных и оригинальных решений. Генерирование творческих идей, новых подходов, поиск альтернативных путей.

6.Синяя шляпа. Концентрация на обобщении полученного. Подведение итогов, анализ результатов. В итоге каждый из участников должен примерить на себя все роли.

3.8. Метод ментальных карт

Основная идея метода состоит в том, что творческий процесс очень сильно взаимодействует с памятью, и потому есть нужда в развитии именно своей памяти. Основная процедура реализации метода заключается в том, чтобы написать в центре листа одно ключевое понятие, а все связанные понятия с этим словом на ветви, которые отходят от главной идеи. Идею можно не только записывать, но и иллюстрировать. Такие рисунки очень помогают придумывать что-то новое с идеей, которая лучше запомнится.

Таким образом, Идея – и есть первая, самая важная оставляющая любого дела. Нет **идеи** – нет **проекта** – нет и решения проблемы. Любой **проект** начинается с **идеи**. **Идея** может появиться у отдельного человека, у группы людей, которые видят, что существует определенная проблема, и что есть необходимость решить эту проблему. **Идея** – это способ решить проблему, пока еще без расчетов, прояснений и четких формулировок. В **идее** заложена энергия **проекта**. С неё все начинается!

ЛЕКЦИЯ 3

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

1. Понятие и сущность жизненного цикла проекта

Жизненный цикл проекта понимается как определенные фазы, через которые проходит тот или иной замысел в процессе своей реализации, а также функционирования. Такое разделение важно не только с теоретической, но также и с практической точки зрения, ведь оно дает возможность лучше контролировать процесс производства. Жизненный цикл проекта подразумевает под собой определенную последовательность этапов по реализации той или иной идеи касательно производственного или управленческого процесса.

Роль данного понятия может быть выражена в следующих утверждениях: определяет продолжительность проекта, четко обозначая даты его начала и завершения; позволяет детализировать процесс реализации замысла, разбивая его на конкретные фазы; дает возможность определить количество задействованного персонала, а также необходимые ресурсы; облегчает процедуру контроля.

Принципы жизненного цикла проекта

Жизненные циклы проекта характеризуются рядом принципов, а именно:

наличие детального плана, в котором четко прописаны все временные периоды, сроки, участники, а также итоговые показатели в цифровом выражении;

по завершении каждой стадии должен проводиться мониторинг соответствия достигнутых результатов заявленным;

наличие системы анализа, в соответствии с которой может быть спрогнозирована

будущая ситуация, с целью внесения коррективов;

в организации должна быть налажена система реагирования на непредвиденные ситуации на любом из этапов жизненного цикла.

Особенности жизненного цикла проекта

Жизненные циклы проекта могут быть выстроены индивидуально, но все они имеют некоторые общие особенности, а именно:

- На первом этапе наблюдается наибольший уровень риска, а также неуверенности и сомнений по поводу успешного исхода деятельности.

- В начале жизненного цикла проекта участники имеют огромные возможности касательно внесения изменений и совершенствования методик достижения целей, с течением времени это становится сделать все сложнее.

- Наибольшим количеством затрат и персонала, задействованного в реализации проекта, является в середине цикла, а к его завершению снижается.

Модели жизненного цикла проекта

Каскадная модель жизненного цикла проекта

Несмотря на то, что жизненные циклы для каждого отдельно взятого проекта или организации могут существенно отличаться, существуют некоторые общепринятые модели, которые могут послужить базовой основой. Согласно этой модели, проект реализуется пошагово, в соответствии с точной последовательностью действий: сбор и изучение требований, проектирование программного обеспечения и его разработка, тестирование и техническая поддержка. Каскадная модель достаточно гибкая, и некоторые этапы могут частично совпадать.

Водопадная модель

Водопадная модель является одной из самых распространенных из всех моделей жизненного цикла. Она подразумевает последовательное выполнение каждого запланированного действия и характеризуется *следующими особенностями*:

составление четкого плана действий по достижению поставленных целей;

по каждому действию определяется определенный перечень задач, а также обязательных к исполнению работ;

внедрение промежуточных (контрольных) этапов, на которых будет проводиться контроль за соблюдением ранее разработанного плана.

Спиральная модель

Жизненные циклы проекта, которые отличаются цикличностью, разрабатываются согласно спиральной модели. На каждом витке определяется эффективность разработки в соответствии с ее стоимостью. Эта модель отличается тем, что при ее разработке одна из ключевых позиций отводится рисковому составляющей, которая чаще всего включает в себя следующие пункты:

- недостаток квалифицированных и опытных кадров;

- возможность выйти за рамки бюджета или же не уложиться в заданные сроки;

- потеря актуальности разработки за время ее реализации;

- необходимость вносить изменения в процессе производства;

- риски, связанные с внешними факторами (перебои с поставками, изменение рыночной ситуации и так далее);

- несоответствие производственной мощности необходимому уровню;

- противоречия в работе различных подразделений.

Инкрементная модель

Жизненные циклы проекта могут быть рассмотрены с точки зрения инкрементной модели. Наиболее актуальным и обоснованным ее использование будет в том случае, когда предполагается сложная и масштабная работа с большим количеством участников.

В данном случае объемный проект расчленяется на множество мелких составляющих, которые, реализуясь по частям, впоследствии складываются в масштабный проект. Инкрементная модель не требует единовременного вложения всей необходимой

суммы средств. Можно постепенно вносить небольшие суммы, покрывающие каждый из этапов. А поскольку весь проект разбит на небольшие составляющие, то он является достаточно гибким и позволяет в любое время вносить соответствующие изменения. И одним из самых важных моментов является минимизация рисков, которые равномерно распределяются между фазами (инкрементами).

Функции жизненного цикла проекта

Жизненный цикл социального проекта позволяет:

1. Определять начало и окончание проекта, а, следовательно, его продолжительность.
2. Формировать структуру деятельности в рамках проекта и устанавливать состав работ по его разработке и реализации (детализирует функционально ролевой набор участников проекта).
3. Определять динамику затрат и занятости персонала привлекаемого к осуществлению проекта.
4. Устанавливать основные этапы и стадии проекта, обеспечивая тем самым контроль и управление им.

6.2. Фазы жизненного цикла

Фаза жизненного цикла проекта – набор логически взаимосвязанных работ, по завершению которых достигается один из основных результатов проекта.

Фаза проекта - цепь логически объединенных операций проекта, оканчивающихся достижением одного или более поставляемых результатов. Фазы проекта применяются, когда направление выполняемой задачи уникально для части проекта, и связаны с созданием ключевого поставляемого результата. Фаза выделяет процессы из конкретной группы процессов управления проектом, но большая часть или даже все процессы будут исполняться в какой либо форме. Фазы проекта в основном исполняются по порядку, но бывают такие проектные ситуации, когда и перекрываются. Различные фазы, обычно, имеют разную протяженность.

Процесс разработки и реализации проекта протекает во времени, а соответственно имеет начало и окончание. В течение этого времени происходит перераспределение затрат и усилий на осуществление проекта. Это перераспределение характеризует динамику осуществления проекта по фазам ее жизненного цикла.

Общепринятого подхода, определяющего количество фаз и их содержание, а также последовательность не существует, так как эти характеристики зависят от конкретных целей проекта, условий его разработки и реализации, а также от опыта основных участников. Тем не менее, логика разработки и основное содержание процесса реализации проекта во всех случаях является общими в определенной степени.

Жизненный цикл проекта включает четыре фазы: концепцию, разработку, реализацию и завершение.

Из рисунка видно, что усилия нарастают в первых двух фазах жизненного цикла проекта и достигают своего максимума в фазе реализации, а идут на снижение в фазе завершения. Это свидетельствует о том, что проекты являются практико-ориентированными, то есть, нацелены на внедрение.

Обобщенный алгоритм осуществления проекта содержит четыре фазы жизненного цикла:

- 1) *концепция*, главным в содержании этой фазы является работа по разработке концепции проекта. Она включает в себя следующие мероприятия:
 - инициацию, т.е. формулировку идеи, ее краткое обоснование;
 - сбор исходных данных и анализ существующего состояния проблемного объекта (предварительное обследование);
 - выявление потребностей в изменениях проблемного объекта;
 - установление и сравнительная оценка альтернативных возможностей развития проблемного объекта;

- представление концептуальных предложений, их апробация и экспертиза;
- утверждение концепции и получение одобрения для начала работ следующей фазы.

2) *разработка*, главным в содержании этой фазы является определение, описание и обоснование основных компонентов системы управления проектом. Она включает в себя следующие мероприятия:

- назначение руководителя проекта и ее участников, т.е. команды. Обязательно выделение ключевых членов (которые будут нести ответственность за определение вида работ);

- изучение целей, задач, методов и возможных инструментов реализации проекта;
- развитие и углубление концепции путем конкретизации ее предметной области;
- разработка сводного плана работ по реализации проекта;
- организация выполнения работ;
- утверждение и рекомендации сводного плана к реализации, получение одобрения на продолжение работ в следующей фазе.

3) *реализация*, главным в содержании этой фазы является реализация основных проектных мероприятий. Она включает в себя следующие мероприятия:

- ввод в действие сводного плана работ по реализации проекта;
- параллельный ввод в действия системы управления и контроля за выполнением работ;

- ввод в действие средств и способов коммуникаций и связи между участниками проекта;

- ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды проекта;
- организация и управление материально-техническим обеспечением работ (инструментарии, оборудование, сырье);

- решение возникающих в процессе реализации проекта проблем и задач;
- подтверждение окончания работ и получение одобрения для начала работ на следующей фазе.

4) *завершение*, главным в содержании этой фазы является достижение конечных целей и подводятся итоги. Она включает в себя следующие мероприятия:

- подготовка документов по разработке и реализации проекта;
- оценка результатов и подведение итогов;
- подготовка итоговых отчетов (единого сводного отчета);
- торжественное завершение работы по реализации проекта.

Вне зависимости от числа фаз, организующих проект, все фазы носят похожие характеристики:

1. Деятельность носит явную направленность, которая имеет отличительные черты от любой другой фазы. В то же время привлекаются различные организации, месторасположения и применяются всевозможные навыки;

2. Чтобы достичь основного поставленного результата или цели фазы, нужны методы контроля или процессы, которые уникальны для фазы. Повтор процессов в каждой из пяти групп дает вспомогательную степень контроля и показывает границы фазы;

При закрытие фазы происходит определенного рода передача полученного продукта в виде поставляемого результата фазы. Такое завершение представляет собой естественную точку для переоценки совершаемых действий, для изменений в проекте, или его завершения.

Моделирование жизненного цикла является существенным способом менеджмента проекта. При помощи моделирования можно интегрировать проект, учитывать его стратегию. Моделирование жизненного цикла должно проходить с учетом общих характеристик, и с учетом таких характеристик, как специфика свойств конкретного проекта. Это сочетание общих и конкретных свойств важно для каждой модели, которую применяют в проекте.

Таким образом, жизненный цикл проекта – это набор последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и число которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, находящихся в проекте, характером самого проекта или его прикладной областью.

Иногда управление проектом кажется сложным, однако, разделение проекта на отдельные фазы помогает команде разумно расходовать время и ресурсы, что повышает шансы на успех проектов любой величины и сложности.

ЛЕКЦИЯ 4 УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

1. Участники проекта

Участники проекта – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект и чьи интересы затронуты при осуществлении проекта.

Участники проекта выполняют роли, которые могут быть совмещены в одном лице и/или организации, различаются позицией по отношению к проекту и определяются набором характеристик (например, интересами, целями, задачами, правами, ответственностью и проч.).

Четко определить полный состав участников проекта часто бывает достаточно сложно. Если состав и содержание работ и функций по управлению проектом от случая к случаю остаются постоянными, то состав участников проекта, их роли, функции, обязанности и полномочия могут меняться в каждом конкретном случае.

Состав участников проекта достаточно многочисленный, в него входят: инициатор, заказчик, инвестор, управляющий проектом, команда проекта, генеральный подрядчик, спонсор, Проектировщик, генеральный подрядчик, субподрядчик, поставщик, лицензор, органы власти, владелец, производитель, продавец, клиент, общественные группы, конкуренты, другие заинтересованные лица.

Их роли функции, обязанности и полномочия зависят: 1) от типа, вида, масштаба и сложности проекта; 2) от того, на какой стадии/фазе жизненного цикла находится проект в данный момент времени.



Рисунок – Участники проекта

Основными (ключевыми) участниками проекта (основные участники проекта на рисунке обведены) являются:

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, заключает контракты с основными исполнителями проекта и несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует основному исполнителю эту функцию, несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т.д.

Клиент – индивидуум или организация, которая будет использовать продукты проекта. Это могут быть также группы клиентов.

Инвестор – индивидуум или группа в исполняющей организации, которая обеспечивает финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы для осуществления проекта.

Управляющий проектом (главный менеджер) – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации всех участников проекта. Он является индивидуальным ответственным за осуществление проекта.

Команда управления проектом – специфическая организационная структура, возглавляемая управляющим проектом (главным менеджером) на период осуществления проекта. Главная задача команды управления проектом – осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта.

Команда проекта – специфическая организация проекта, совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

2. Команда проекта

Команда проекта — это группа специалистов разного профиля, которые вовлечены в работу над ним.

Обычно это временная группа, создаваемая на период выполнения проектных задач, которая может также включать внешних исполнителей и консультантов.

Основная задача команды — наметить и выполнить все цели. Участники проекта могут существовать на разных уровнях организации. Помимо проектных групп, это могут быть совет директоров или группа менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией.

Что отличает команду проекта от группы с общими интересами?

Для эффективной работы важно правильно организовывать задачи. В любом проекте есть структурированные рабочие группы, состоящие из специалистов разных отделов, но объединенных общей целью. Создавая рабочую группу, учитывайте:

1. Сочетание специалистов с разнообразными навыками, ценностями и идеями.
2. Распределение их ролей и обязанностей.
3. Определение четкой организации работы и ключевых контактов.
4. Поиск оптимального бизнес-решения.

Группа людей с общими интересами превращается в команду, когда каждый ее участник может выполнить *следующие условия*:

1. Понимать объем и характер работы, которую предстоит проделать.
2. Планировать выполнение порученных задач.
3. Учитывать сроки, ресурсы и бюджет.
4. Вовремя сообщать руководству о проблемах, рисках и изменениях.
5. Своевременно делиться статусом задач.
6. Сотрудничать с другими членами коллектива.

Если кандидат способен выполнить условия, перечисленные выше, — ваша команда управления проектом может смело встречать его в свои ряды. И совсем не важно, собирается ли этот кандидат работать в штате или на удаленке. Кстати, [статистика в управлении проектами](#) показывает, что все больше проектных команд включают удаленных сотрудников.

Члены команды

Участники или члены команды — это специалисты, привлеченные к проекту на определенном его этапе. Это могут быть штатные сотрудники, фрилансеры, внешние консультанты. Они могут работать полный рабочий день или быть частично занятыми.

Их роли и обязанности зависят от разных факторов. Обычно их функции сводятся к следующему:

- Работают над индивидуальными результатами.
- Способствуют достижению общих целей.
- Предоставляет экспертизу.
- Коммуницируют с пользователями, чтобы определить и удовлетворить их бизнес-потребности.

- Документируют процессы.

Состав команды проекта

Как нет ни одного одинакового проекта, так и у команды, задействованной в нем, всегда будут свои особенности в зависимости от культуры, масштаба и местоположения компании.

Чаще всего бывают следующие составы проектных групп:

1. Закрепленный состав

Такой состав команды подразумевает, что большинство сотрудников назначается для работы над проектом постоянно. Участники подчиняются непосредственно проектному менеджеру. Их полномочия четко определены, чтобы все члены команды могли сосредоточиться на общих целях.

Закрепленный состав проектной команды обычно встречается в организациях, где большая часть ресурсов задействована в проектной работе, а менеджеры достаточно авторитарны и независимы.

2. Команды с неполной занятостью

Иногда проекты передаются команде в качестве дополнительной и временной работы, в то время как остальные члены компании выполняют свои обычные функции. Такую неполную или частичную занятость часто можно встретить в разработке ПО.

Менеджеры контролируют членов группы с неполной занятостью и назначенные ресурсы, продолжая выполнять другие управленческие обязанности. Кроме того, члены команды, работающие неполный рабочий день, могут быть назначены более чем на один проект одновременно.

На состав команды с неполной занятостью может влиять организационная структура. Например, в партнерских проектах ведущая организация назначает менеджера проекта для координации усилий обоих партнеров.

Еще один фактор — географическое положение участников. К примеру, виртуальные или удаленные группы функционируют как обычные коллективы, только удаленно. Они занимаются проектами, в которых ресурсы расположены в одной локации или в разных местах, в зависимости от рода деятельности.

3. Этапы формирования команды

Становление и развитие команды, как и [жизненный цикл проекта](#), включают этапы, каждый из которых несет незаменимую смысловую нагрузку. Чаще всего выделяют *пять этапов развития команды проекта*.

1. Формирование

Это начальный этап развития команды проекта, на котором происходит знакомство всех вовлеченных участников. Менеджер налаживает благоприятные взаимоотношения и взаимодействие внутри рабочей группы. Команда изучает главные цели и задачи, начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Помимо этого, менеджер выстраивает эффективные отношения со всеми внешними заинтересованными сторонами.

2. Бурление

Назовем этот этап именно так (хотя вы встретите и более формальное название), потому что на этой стадии у участников команды появляются различия в подходах и методах, часто возникают трудности и конфликтные ситуации в работе. Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у всех членов группы.

3. Нормализация

К этому этапу построения команды у участников уже должно сформироваться чувство коллектива и “плеча поддержки”. Все должны понимать что от них требуется для достижения общей цели и выполнять определенную часть работы. Часто этот этап самый продолжительный.

4. Функционирование

Стадия функционирования с реорганизацией нужна для изменений в количестве и качестве коллектива. Это связано с различными причинами. Например, с изменениями в объемах и видах работ, с необходимостью замены некоторых работников из-за их непригодности, с привлечением новых специалистов или временных экспертов, и т.д.

5. Расформирование

Команда расформируется, когда заканчиваются все задачи. Здесь может быть *два варианта*:

1. Команда достигает успеха, все удовлетворены совместной работой и готовы к дальнейшему сотрудничеству. На старте нового проекта менеджер, как правило, приглашает в команду этих же людей.

2. Проект завершен неудачно или не совсем завершен. Группа расформируется и, чаще всего, не собирается больше в таком составе.

4. Возможные участники проекта

Возможными участниками проекта могут быть:

Инициатор – сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но деловая инициатива по осуществлению проекта, в конечном счете, должна исходить от обретенного проектом заказчика.

Инвестор – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цели инвесторов – максимальная прибыль на свои инвестиции от реализации проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Контрактор (генеральный контрактор) – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть.

Субконтрактор – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ или услуг в соответствие с контрактом.

Проектировщик – юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-изыскательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генконтрактором проекта или непосредственно с заказчиком.

Генеральный подрядчик – юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком. Несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ или услуг.

Поставщики – субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе – материалы, оборудование, транспортные средства и др.

Лицензоры / Лицензирующие организации – организации, выдающие лицензии на право владению земельным участком, ведения торгов, выполнение отдельных видов работ и услуг и т.п.

Органы власти – сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая экологические, социальные и др. общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Владелец земельного участка – юридическое или физическое лицо, являющееся владельцем земельного участка, вовлеченного в проект.

Производитель конечного продукта проекта осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию.

Потребитель конечной продукции – юридические или физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции и оказываемых услуг, формирующие спрос на них.

Таким образом, успех проекта зависит от вклада всех участников и каждого участника отдельно. Крайне важно правильно определить, какую роль следует назначить каждому из них. Тщательная подготовка команды проекта и формирование ее состава могут обеспечить половину успеха.

ЛЕКЦИЯ 5

НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

1. Понятие «непосредственная разработка проекта»

Непосредственная разработка проекта – это расчленение работы над проектом на несколько этапов с последующей разработкой программы действий в рамках каждого из них. непосредственная разработка проекта представляет собой технологию, где работа над каждым последующим этапом является логическим продолжением работы на предыдущем этапе.

2 Этапы непосредственной разработки проекта

Первый этап – нормативно-правовое обоснование и классификация проекта. Нормативная правовая основа проекта характеризует нормативные правовые акты международного, федерального, регионального уровня, в том числе Федеральные Законы, постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ или решения местных представительных органов об утверждении экономических и социальных проектов и программ развития соответствующей территории, определяющие необходимость реализации целей и задач данного проекта. При этом следует полностью указывать наименование, дату и номер нормативного правового акта, в случае ссылки на законодательный акт обязательно указывать номер статей.

Второй этап – аргументация проблемы с обоснованием концепции ее разрешения на основе ключевой идеи, то есть замысла. Психологическим основанием рождения замысла проекта является процесс творчества (или – как свойство личности, группы – креативность). Специально изучавший креативность А. Маслоу подчеркивал, что «обучение творчеству, или вернее обучение через творчество, может быть чрезвычайно полезно не столько для подготовки людей к творческим профессиям или производству продуктов искусства, сколько для создания хорошего человека». Проектирование – поле творческой деятельности, где личность, человеческие сообщества находят замечательные условия для самоактуализации.

Креативность принято разделять на первичную и вторичную.

Первичная креативность – это этап вдохновенного творчества. Она обязательно должна быть отделена от вторичной креативности.

Вторичная креативность – это процесс детализации творческого продукта и придания ему конкретной предметной формы. Эта вторая стадия включает в себя не только и не столько творчество, сколько тяжелую рутинную работу, успех ее в значительной степени зависит от самодисциплины разработчиков.

Вполне определенно увидеть такое различие первичной и вторичной креативности можно на различных стадиях (этапах) работы над проектом, соблюдение которых необходимо, так как является обязательным условием для получения положительных ожидаемых результатов, социальных и экономических эффектов.

Рождение проектного замысла связано с проявлениями первичной креативности. Вначале весь проект укладывается в какое-то побуждение, смутное желание, некое стремление к переменам, к созданию чего-то своего, нового. Разработчики, конечно, представляют, в какой области собираются действовать, но у них нет однозначности, точности и ясности в том, что предстоит делать конкретно.

Если им не удастся удержать возникшее побуждение в сознании, то проект может и

не родиться, а желание иссякнет. Поэтому первое, что надо сделать, – постараться зафиксировать замысел. Но как это сделать, если замысел неясен? Для этого есть несколько способов фиксации проектного замысла и самый простой из них – взять лист бумаги и записать замысел в той форме, в какой он возник, ничего не подправляя и оставляя обработку на дальнейшее. Однако этот способ не вполне научный, и поэтому следует рассмотреть научно обоснованную методику разработки текста проекта, применяемую и обоснованную в современной теории и практике.

Третий этап – характеристика субъекта, объекта и предмета проекта.

Субъектом проектирования могут выступить отдельные личности или организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности в рамках проекта.

Проектные роли. В рамках проектировочной деятельности ее субъекты могут выступать в роли заказчиков, разработчиков, лидеров, координаторов (менеджеров), руководителей, исполнителей проекта, экспертов. Каждая из этих ролей сопряжена с выполнением особых функций и по-своему необходима для прохождения всех этапов проекта.

Объект. Объект проектирования — это среда или процесс, в контексте которых находится предмет. Предмет проектирования — это предполагаемый продукт, образ которого первоначально представлен в проекте. Это то, созданию чего посвящена проектная деятельность. Объект и предмет проектирования соотносятся между собой как общее и частное.

Объектами проектирования могут быть:

— материальные объекты (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания или создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства — назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием;

— нематериальные (невещные) объекты (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме). Такие проекты называются «проектами влияния». Примером служат: рекламные кампании;

— процессы (например, проектирование систем воздействия— идеологий, систем воспитания и т. д. В этих системах имеет значение и идейная конструкция — концепция и соответствующие инструменты внедрения идей в сознание людей. Здесь широкий простор для разработки соответствующих социальных технологий, проектирования новых каналов коммуникации, стандартных алгоритмизированных элементов деятельности и т. д.);

— услуги (услуги в рамках проекта как правило предполагают удовлетворение каких-либо актуальных потребностей людей);

— организации и структурные подразделения (в рамках проектирования организаций реализуются замыслы разного масштаба — проектируются, например, учреждения социальной службы, отрасли производства, управления и т. д.);

— мероприятия (акции) (подготовка мероприятий может производиться с применением проектных методик. Это прежде всего относится к массовым мероприятиям — спортивным, праздничным, общественным и т. д.);

— люди (в качестве объекта могут рассматриваться индивид или социальная группа, на решение социальных проблем которой ориентирован проект);

— законопроекты (законопроекты в рамках проектной как правило предполагают преобразование социальной действительности нормативными средствами и инструментами для удовлетворения каких-либо актуальных потребностей людей).

Каждый из выделенных объектов проектирования обладает определенной спецификой, определенными чертами. При проектировании важно выявить

закономерности, характерные для данного типа объектов, применяя особые методики наряду с общими принципами и подходами.

Предмет социального проектирования формируется в системе научного знания об объекте, представляя те или иные стороны социальной системы-объекта. В соответствии с этим, по мере развития теории социального прогнозирования изменяется и развивается и сам предмет социального проектирования. Он наполняется эмпирическими данными реального объекта, структурируется в соответствии с представлением об идеальном объекте.

В социальном проектировании в области социальной работы качестве субъекта может выступать региональный орган социальной защиты населения, управление социальной защиты населения по муниципальному образованию, социальное учреждение, социальный центр, социальная служба. В качестве объекта могут рассматриваться индивид или социальная группа, на решение социальных проблем которой ориентирован проект. В качестве предмета проекта рассматривается социальная проблема объекта и пути ее решения в рамках проекта.

Четвертый этап – формулировка цели и задач проекта. Целью проекта является определенный конечный результат, который должен быть достигнут при выполнении проекта. Цель проекта должна быть четкой, реалистичной и достижимой. Она формируется, исходя, прежде всего, из задач стратегического развития страны, индикативного плана социально-экономического развития страны, государственных, отраслевых (секторальных) программ и проектов, экономических и социальных программ и проектов развития территорий, а также функций государственного управления. Цель проекта разбивается на отдельные задачи, то есть главная цель детализируется на более частные путем структуризации и выделения путей решений проекта. Задачи проекта отражают его цель и должны быть ясными, четкими, конкретными и проверяемыми. Задачи должны представлять собой основные этапы достижения поставленных целей.

Пятый этап – разработка плана проектных мероприятий. План мероприятий представляет собой комплекс организационных, экономических, технических и других действий. В плане мероприятий указываются конкретные действия и мероприятия по реализации проекта с указанием подпроектов (в случае их наличия), по которым эти действия предусмотрены, ответственные исполнители (подведомственные государственные учреждения, государственные предприятия и др.) и сроки реализации каждого мероприятия.

Здесь концепция соединяется с организационными действиями: отбираются мероприятия в соответствии с целью и задачами, вводится достижение результата, этапность, увязываются работы с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

Шестой этап – разработка механизма контроля и коррекции процесса практической реализации проекта. Контроль за реализацией проекта и его коррекция осуществляющиеся на основании плана бывают двух видов: непрерывные и плановые. Непрерывный (текущий) контроль подразумевающий доработку базовых данных проекта его разработчиками и исполнителями. Плановый контроль осуществляется по этапам, каждый из которых имеет промежуточный результат. В зависимости от вида или сложности проекта плановый контроль осуществляется один раз в месяц, квартал, полугодие или год.

Седьмой этап – определение и обоснование ресурсного обеспечения проекта. Источниками финансирования проекта могут быть средства федерального, регионального или местных бюджетов, в том числе правительственные займы, займы местных исполнительных органов, софинансирование из вышестоящего бюджета. Наряду с финансированием инновационного проекта большое значение в успешности его реализации имеет ресурсное обеспечение. К ресурсному обеспечению относятся

материальные ресурсы: сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты, энергия, топливо, машины, оборудование и механизмы, необходимые для выполнения работ проекта.

Восьмой этап – определение ожидаемых от реализации проекта результатов. В данном разделе указываются ожидаемые результаты выполнения проекта и показатели достижения его цели. Ожидаемые результаты проекта должны представляться в количественном и качественном выражении, можно показать динамику изменения основных показателей (критериев достижения цели) в результате реализации проекта. Ожидаемые результаты проекта — это то, что вы хотите получить по его итогам. Результат проекта — это некоторая продукция или полезный эффект, создаваемые в ходе реализации проекта. Результат-продукт — новые, как правило, материальные объекты, которые появятся в ходе реализации проекта. Результатом проекта является вещь, любой объект, который создается в рамках проекта. Можно различить промежуточные результаты (например, план системы) и окончательные результаты (готовая система). Оценка результатов основана на исходной задаче проекта. Окончательные результаты проекта сравниваются с целью. Результатом может быть что угодно — новый продукт, маркетинговая кампания, обновление компонентов, торговая презентация, сокращение оттока клиентов, повышение индекса лояльности и многое другое.

Девятый этап – оценка эффективности полученных в ходе реализации проекта результатов. Здесь приводится характеристика системы критериев, показателей и индикаторов социальной и экономической оценки эффективности. Критерии, показатели и индикаторы, характеризующие уровень выполнения проекта, должны быть доступными и проверяемыми, кроме того, они должны быть необходимыми и в то же время достаточными для объективной оценки результатов проекта.

Десятый этап – разработка социального паспорта проекта. Паспорт проекта разрабатывается и утверждается в целях обеспечения мониторинга, оценки реализации и контроля эффективности проекта, а также контроля целевого расходования бюджетных средств на стадии исполнения бюджета. Паспорт определяет цель и комплекс согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, с указанием ожидаемых результатов. При этом цель проекта должна ставиться с учетом стратегических приоритетов экономического развития. Для обеспечения объективного мониторинга, оценки реализации и контроля эффективности проекта Паспорт должен содержать полную информацию о проекте.

Таким образом, технологию подготовки проекта как текстового документа описать вполне возможно при всем разнообразии проектов по их содержанию, потому, что здесь решаются сходные задачи – осознание сути проекта самими авторами и представление проекта потенциальным участникам его осуществления (инвесторам, спонсорам, органам государственной власти, общественным объединениям и т. д.). Кроме того, основные элементы технологии совпадают, даже если различаются масштабы проектов и их конкретное назначение. В рамках данной технологии можно выделить следующие этапы технологии разработки проекта.

ЛЕКЦИЯ 6

РИСКИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Соотношение понятий риск и неопределенность

Слово «риск» французского происхождения и в переводе означает «опасность потерь», «действия наудачу», «расчет на счастливый случай».

Риск – это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из учета которых принимаются решения в настоящем.

Риск является объективным явлением, природа которого обусловлена неоднозначностью событий, которые произойдут в будущем. Он связан с упущенной возможностью, потерей, ущербом. Когда они наступают, происходит практическое

проявление риска. До этого риск остается гипотетической опасностью.

Хотя будущее принципиально непредсказуемо, ожидаемые события можно предвидеть с той или иной погрешностью в зависимости от того, какова природа таких событий: вероятностная или неопределенная.

Неопределенность можно охарактеризовать как множество состояний внутренней и внешней среды изучаемого явления.

При реализации какого-либо вида деятельности всегда необходимо осуществлять поиск единственного наилучшего (в каком-нибудь смысле) решения на заранее заданном множестве допустимых решений. Основная трудность состоит в том, что последствия, связанные с принятием того или иного решения, зависят от неизвестной ситуации.

Степень неприемлемости последствий тех или иных ситуаций измеряется в единицах – потерях, которые может понести тот, кто принимает рискованные решения. В зависимости от тяжести проявления риска его можно характеризовать как: упущенную выгоду (тяжесть риска наименьшая), потерю (тяжесть риска средняя) и ущерб (тяжесть риска наибольшая).

Риски, обусловленные неопределенностью, можно свести к ситуации с нормальными (допустимыми) рисками, если удастся уменьшить неопределенность до разумных пределов.

Риски проекта проявляются как эффект накопления вероятностей событий, влияющих на проект. При этом само событие может принести как выгоду, так и ущерб, иметь разную степень неопределённости, различные причины и последствия (изменение трудозатрат, финансовых затрат, сбой плана действий).

Неопределённость проекта – это состояние объективных факторов, оказывающих прямое или опосредованное влияние на проект, при этом степень влияния не позволяет точно предвидеть последствия решений участников проекта по причине неточности или недоступности полной информации. Поэтому управлять удаётся только той группой рисков, по которым есть доступ к значимой информации.

Вероятность риска – это возможность реализации угрозы в диапазоне от 0 до 100 процентов. Крайние значения рисками не считаются, поскольку нулевой предел означает невозможность наступления события, а 100-процентная гарантированность должна быть предусмотрена в проекте как факт.

Событие, которое имеет очень высокую степень вероятности (например, гарантированное повышение цен поставщиком), часто вообще выносится за пределы рассмотрения в контексте темы проектных рисков.

Вероятность определяется *двумя типами методов*:

объективными, когда вероятность результата, полученного в аналогичных условиях, вычисляется со статистической достоверностью на основе частоты события;

субъективными, основанными на предположении о возможном продолжении или исходе, а само предположение здесь базируется на понимании логики процесса субъектом, принимающим решения, и его опыта, которые субъект представляет в числовом выражении.

Если информации о потенциальных издержках недостаточно (например, уже после запуска проекта произошло неожиданное изменение налогового законодательства), то по таким неизвестным рискам закладывается специальный резерв, а процедуры управления не реализовываются.

Резерв для непредвиденных событий может выражаться как в дополнительной сумме, так и в дополнительном времени, и его следует вносить в базовый план проектной стоимости.

Если об изменениях можно судить заранее, то выстраивается план реагирования, направленный на минимизацию рисков. Как правило, границы управления рисками частично захватывают информационное поле, по которому нет никакой информации (полная неопределённость), и частично – поле с полной определённостью, по которому

есть исчерпывающая информация.

Внутри этих границ располагаются известные и неизвестные факторы, составляющие общую и специфическую неопределённость. Поскольку в проектах существует субъект, принимающий решение, понятие риска может быть связано с его деятельностью.

Вероятность риска – это величина возможности того, что вследствие принятия решения последует нежелательный исход, связанный с потерями. Кроме внутренних факторов, на проект воздействуют и внешние факторы с разной неопределённостью и с разной степенью толерантности к ним участников и инвесторов проекта.

Толерантность к риску определяется как степень готовности к возможному воплощению угроз. Нередко – особенно в случае низкой вероятности и низкой меры риска – участники проекта осознанно принимают риск, перенося усилия уже не на предотвращение угрозы, а на устранение её последствий. Принятие относится к одному из четырёх основных видов реагирования на потенциальную угрозу.

Степень рискованных допусков зависит от объёма и надёжности инвестиций, запланированного уровня рентабельности, привычности проекта для компании сложности бизнес-модели и других факторов. Чем сложнее бизнес-модель, тем основательнее и детальнее следует оценивать риски. При этом типичность проекта для компании считается более приоритетным фактором при оценивании рискованности, чем объём вложенных средств.

Например, строительство розничного магазина, включённого в розничную сеть, может стать высокобюджетным проектом, однако если при реализации используются уже отработанные и известные технологии, то риски будут ниже, чем при реализации менее дорогостоящего, но нового проекта. Если, например, та же компания переориентирует или расширит деятельность и решит открыть заведение общепита, то столкнётся с иным уровнем риска, поскольку для ритейлеров здесь будет незнакомо всё: начиная с принципа выбора места и формирования конкурентной цены и заканчивая разработкой узнаваемого концепта и новой цепочкой поставок.

По мере перехода от решения одной задачи проекта к решению другой задачи, могут меняться и виды рисков. Вследствие этого анализ рисков инвестиционного проекта целесообразно проводить в течение проекта неоднократно, трансформируя, по мере необходимости, карту рисков. Однако на первоначальных этапах реализации проекта (в ходе формирования концепции и проектирования) это имеет особое значение, поскольку раннее выявление и готовность заметно снижает потери.

Последовательность мероприятий по оценке и управлению проектными рисками представлена концепцией управления, которая включает следующие *элементы*:

Планирование управления рисками.

Идентификация рисков.

Качественный анализ.

Количественная оценка.

Планирование реагирования.

Отслеживание и контроль изменений карты рисков.

Управление рисками предполагает сначала осознание участниками проекта неопределённостей в среде реализации проекта, затем расширение возможностей, увеличивающих вероятность достижения запланированного результата, и, наконец, доработку проектных планов, включающих меры по снижению рисков.

3. Методы работы с рисками в проектах

1. Метод – анализ рисков

Анализ рисков можно подразделить на два вида:

Качественный, позволяет определять факторы риска, этапы и работы при выполнении которых риск возникает таким образом, анализ позволяет установить потенциальные зоны риска после чего идентифицировать и сами риски.

Количественный, позволяет определить численные размеры относительных рисков проекта и риск проекта в целом.

В настоящее время применяется три разновидности количественного анализа рисков:

I анализ чувствительности, который реализуется в два этапа:

на первом этапе осуществляется описание окружающей среды (уровень инфляции, прогноз изменения курса валют, уровень налоговых ставок, цены на сырье и материалы и т.п.);

на втором этапе осуществляется выбор наиболее значимых для проекта показателей, которые в ходе осуществления анализа получают фиксированные постоянные значения. Для каждого из этих показателей делается расчет эффективности, в результате получается базовый случай с которым затем сравнивают результаты всех расчетов.

II анализ сценариев, учитывает или основывается на том, что некоторые показатели взаимосвязаны и их можно одновременно согласованно изменить. Анализ сценариев показывает на основе базового случая разработать оптимистический и пессимистический варианты сценариев развития событий с учетом наиболее важных показателей.

III анализ моделей. Этот метод позволяет анализировать и оценивать различные сценарии разработки и реализации проекта с учетом основных показателей.

Метод предполагает схему, которая позволяет разделить весь комплекс возможных рисков на управляемые составляющие и вынести суждения о вероятности проявления и тяжести последствий исследуемых рисков.

На каждый отдельный риск строится модель, предполагается возможный вариант развития событий. На основе разработки таких моделей делается анализ вероятности проявления и тяжести последствий риска.

2. Метод – снижение рисков

Снижение риска – это сокращение вероятности и объема потерь.

В рамках метода снижения рисков применяются следующие способы:

1) *избежание* – простое уклонение от деятельности или обстоятельств содержащих риск;

2) *передача* – перевод ответственности за риск другой стороне, главным образом страховой компании;

3) *сокращение* – проведение собственных специальных мер по ограничению размера риска и созданию специальных систем предотвращения ущерба (система контроля, безопасности и т.д.);

4) *удержание* – сохранение ответственности за риск, готовность и способность покрыть все возможные убытки за счет собственных средств.

Правило выбора способа снижения риска:

Всегда необходимо сравнивать средства необходимые для снижения риска и выгоды от предотвращения ущерба. Это соотношение определяется с помощью соотношения коэффициента риска:

$$Kp = Y/C$$

Где: Kp – коэффициент риска;

Y – максимально возможная сумма убытка;

C – объем собственных ресурсов (с учетом точно известных поступлений средств).

Как показывает практика оптимальный коэффициент риска $Kp=0.3$

Принципы выбора способа снижения риска:

- нельзя рисковать больше чем позволяют средства, включая будущие выгоды;

- надо думать о последствиях риска;

- нельзя рисковать многим ради малого.

3. Метод – защита от рисков

Защита от рисков может быть реализована следующими способами:

1) *страхование* – отношения по защите интересов субъектов проектирования при

наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых субъектами страховых взносов;

2) *хеджирование* – система срочных контрактов и сделок, учитывающих вероятность изменения курсов валют или цен, которые несут риск в будущем;

3) *распределение* рисков между участниками – определяется мера ответственности за риск каждого участника;

4) *гарантия* – письменное обязательство третьей стороны оплатить убытки в случае возникновения рискованных ситуаций;

5) *лимитирование* – установление предельных сумм расходов на случай возникновения рискованных ситуаций;

6) *резервирование* – осуществляется с целью покрытия непредвиденных расходов по разработке и реализации проекта.

4. Управление рисками в проектной деятельности

Управление рисками – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

Процесс управления рисками проекта обычно включает выполнение следующих процедур:

1. **Планирование управления рисками** – выбор подходов и планирование деятельности по управлению рисками проекта.

2. **Идентификация рисков** – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.

3. **Качественная оценка рисков** – качественный анализ рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на успех проекта.

4. **Количественная оценка** – количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект.

5. **Планирование реагирования на риски** – определение процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рискованных событий и использованию возможных преимуществ.

6. **Мониторинг и контроль рисков** – мониторинг рисков, определение остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков.

Все эти процедуры взаимодействуют друг с другом, а также с другими процедурами. Каждая процедура выполняется, по крайней мере, один раз в каждом проекте. Несмотря на то, что процедуры, представленные здесь, рассматриваются как дискретные элементы с четко определенными характеристиками, на практике они могут частично совпадать и взаимодействовать.

Таким образом, проектный риск - это событие, способное (в случае его реализации) оказать влияние на ход выполнения проекта. Риски существуют во всех проектах, но не всегда реализуются. Риск, который реализовался, превращается в проблему. Наличие риска не должно быть причиной для беспокойства, т.к. разработаны и применяются различные методы работы с рисками.

ЛЕКЦИЯ 7

ФАНДРАЙЗИНГ КАК МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

1. Понятие «фандрайзинг»

Фандрайзинг (фэндрайзинг, фандрэйзинг, fundraising) — процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом. Понятие фандрайзинга происходит из США, где он употребляется в секторе негосударственных некоммерческих организаций. Термин фандрайзинг происходит от английских слов (fund - средства,

финансирование, raise - нахождение, сбор).

Цель фандрайзинга – поиск источников финансирования и ресурсов для обеспечения проектной деятельности.

Задачи фандрайзинга:

1. поиск инвесторов, готовых вкладывать финансы в развитие проекта;
2. ведение коммуникации с уже имеющимися инвесторами, в том числе предоставление им отчетов о потраченных деньгах;
3. публикация информации о проекте в СМИ;
4. мотивация инвесторов, например, реклама их бизнес на сайте проекта;
5. поддержание репутации проекта, демонстрация его важности для общества.

Различают проектный и оперативный фандрайзинг. В первом случае собираемые средства идут на осуществление конкретного проекта, во втором - средства идут для осуществления текущей деятельности организации.

Фандрайзинг может быть внутренним и внешним. В первом случае речь идет о разработке и реализации стратегии поиска источников обеспечения деятельности силами менеджмента самой организации. Во втором случае, фандрайзинг — это предмет консалтинговой деятельности, когда поиск финансирования осуществляется посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. Существуют термины: «профессиональный фандрайзер» («professional fundraiser») — тот, кто предоставляет услуги по привлечению ресурсов самостоятельно или по контракту; «фандрайзер» («fundraising») — сотрудник организации, которая ищет пути привлечения ресурсов. Для привлечения ресурсов в фандрайзинге могут привлекаться волонтеры - группы населения, которые готовы пожертвовать своим свободным временем и (или) денежными средствами для поиска требуемых ресурсов.

По содержанию выделяют: научный, финансовый, маркетинговый фандрайзинг.

Научный фандрайзинг — научное проектирование, искусство подготовки, написания и сопровождения заявок на конкурсы, организованные научными фондами и иными благотворительными учреждениями, с целью привлечения денежных средств для реализации проектов по проведению научных исследований и научно-организационных мероприятий.

Финансовый фандрайзинг – это процесс поиска и сбора финансов (возмездных или безвозмездных) для обеспечения деятельности компании.

Маркетинговый фандрайзинг – процесс сбора и анализа мнений маркетинговых специалистов о методах и способах ведения маркетинговой деятельности, маркетинговое консультирование.

Под ресурсами в фандрайзинге понимаются материальные или не материальные ресурсы, такие, например, как человеческие, информационные, финансовые, юридические, маркетинговые и т. п. Методы привлечения ресурсов в фандрайзинге: обращение с просьбой (личное и персональное); массовые акции по привлечению средств, с применением агитации; грантовые конкурсы; волонтерство; взаимовыгодное партнерство; субсидирование; оказание возмездных услуг; членские взносы организаций; сбор частных пожертвований; кредитование.

Привлекаемые ресурсы, в зависимости от целей источника привлечения, принято подразделять на коммерческие и благотворительные. Благотворительные (ресурсы, организации предоставляющие ресурсы) - добровольное и бескорыстное вспомоществования, пожертвования юридических лиц и частных лиц в форме предоставления получателям, организационной, финансовой и иной помощи. Формы благотворительности — меценатство и спонсорство.

Зачастую привлекаемыми ресурсами компания не обладает в силу специфики самого ресурса, малого срока, в течение которого данный ресурс будет востребован, наличие, развитость ресурса у других и выгодность привлечения стороннего ресурса, по сравнению с покупкой этого ресурса самой компанией.

Источник привлекаемых ресурсов может выступать в качестве: спонсора, инвестора, грантодающей организации, мецената или донора.

Меценат — физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

Спонсор — юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т.д.

Донор — юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе. Грант — благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

2. Методы фандрайзинга

Методы привлечения денежных средств и потенциальных благотворителей различны, некоторые доступны, но имеют малый процент отклика, другие обладают высокой эффективностью, но обходятся недешево.

Массовые рассылки

Или, как принято называть этот способ в современных реалиях, директ-мэйл (от английского direct mail). Немного устаревшая форма – обычное письмо, множество копий которого рассылается по базе данных, порой насчитывающей десятки тысяч людей. В конверте может также находиться рекламный буклет, пример платежной формы и прочее. Технический прогресс упростил данный способ, сделав возможной рассылку по электронной почте. Вложения те же, только в электронном формате – буклет в pdf, форма для платежа, другая полезная информация. Основной недостаток массовой рассылки при рассылке по холодной базе – низкий процент отклика на обращение, — едва ли покрывает 2% высланных обращений. Однако, при грамотной подготовке базы для рассылки, особенно если в нее включены действующие благотворители, отклик может превысить 20% и более.

Безадресные обращения

Метод заключается в раздаче буклетов, раздаточного материала, листовок в местах высокой проходимости людей, — на улицах, в торговых центрах и т. д. Процент отклика, как и в случае с рассылкой, не превышает и 2%, но вероятность найти постоянного благотворителя все же существует, поэтому такой способ вполне оправдан, особенно при масштабной раздаче рекламных материалов. Тем более, если на обратной стороне листовки или буклета разместить полезную информацию, например, карту метро, расписание транспорта и т. п.

Диалог с потенциальными меценатами

Данный метод признан наиболее эффективным в мире для привлечения стороннего финансирования. Представитель организации в местах большого скопления людей общается с каждым желающим, рассказывая о проекте, проблеме, которую он поднимает, и просит оказать посильную помощь. Несомненный плюс такого подхода — в личном взаимодействии, возможности получить быстрый эмоциональный отклик, и, соответственно, желаемый результат в виде моментального пожертвования. Минусы: высокая стоимость проведения регулярных акций с учетом оплаты труда, проведения обучения и тренингов сотрудников, текучесть кадров также добавляет свои временные и материальные издержки. Характерной особенностью данного метода в России является спонтанность и однократность пожертвования, — второй раз отклик от тех же людей составит не более 10%, тогда как в ряде других стран меценаты чаще оформляют небольшой ежемесячный взнос.

Проведение мероприятий

Следующий метод также отлично работает на Западе, но не до конца прижился в

России. Благотворительный вечер, выставка, концерт, бал-маскарад — все эти мероприятия объединяет то, что в одном месте собраны сотни потенциальных благотворителей. Часто в ходе мероприятия используется интересное совместное действие, как, например, лотерея или аукцион, часто для увеличения отклика специальным гостем или ведущим приглашается известная личность. Минус способа — организация потребует немалых средств, в то время как окупаемость вложений не гарантируется. Очевидный плюс — эффективно работает на репутацию и положительный имидж организации, помогает поддерживать долгосрочное сотрудничество с донорами и спонсорами.

Рекламные акции

Это ролики и обращения на центральных телевизионных каналах, на рекламных щитах на улицах и в транспорте, в гипермаркетах и торговых центрах, заметки и статьи в журналах и газетах, размещение баннеров на популярных интернет-ресурсах. По содержанию могут быть различны, но объединяет их то, что сюжет должен познакомить людей с организацией, проблемами, затронутыми роликом или обращением, а также побудить их принять участие в проекте. Как и многие из перечисленных, это обезличенный метод — предугадать, кто и при каких обстоятельствах увидит рекламу, как отреагирует, невозможно. В данном случае залогом эффективности этого способа является огромный охват аудитории. Большую роль играет качественная составляющая, — хорошо сделанный и интересный сюжетный ролик повышает уровень доверия, узнаваемость НКО.

Использование инновационных технологий

К этому методу относятся обращения через интернет, мобильные приложения, СМС и т. д. Это отличный способ поведать о себе и своих целях огромному количеству людей. Одним из ключевых требований является наличие качественного, отлично наполненного сайта с хорошо заметным призывом о помощи, обязательным указанием реквизитов и вариантами онлайн-оплаты. Создание личного сайта организации — успешный способ привлечь потенциальную помощь: как волонтеров, так и благотворителей, важно правильно к ним обратиться.

Связь с бизнесом

Довольно распространенный и действительно работающий способ привлечения средств. Многие крупные компании уже имеют собственные благотворительные фонды или проекты, которые курируют многие годы. Конечно, цель любого бизнеса — в получении прибыли. И, выделяя средства на благотворительность, планируется получить отдачу. Причем довольно часто предмет заинтересованности бизнеса в данном сотрудничестве — косвенная отдача. Это может быть лояльность властей и собственного персонала, повышение узнаваемости бренда или формирование положительного имиджа. Еще один эффективный подход носит название *cause related marketing*, — компания привлекает своих клиентов к софинансированию важных некоммерческих проектов, что дает потребителю чувство сопричастности. Например, крупный банк предлагает своим клиентам оформить благотворительную карту, и определенный процент с каждой покупки с ее помощью переводится на счет благотворительного фонда. У клиента формируется чувство вовлеченности, стимул использовать карту чаще. В конечном итоге — в выигрыше обе стороны такого сотрудничества.

3. Стратегия эффективного фандрайзинга

Подготовка фандрайзинга организации чаще всего опирается на общую стратегию развития компании. Это может быть как общая маркетинговая стратегия, так и специальная стратегия фандрайзинга. Неотъемлемой частью такой стратегии является четкое поэтапное планирование деятельности, связанной со сбором средств.

Это, в свою очередь, позволяет некоммерческой организации:
совершенствовать и оттачивать франчайзинговые процессы;
акцентировать внимание на решении основной проблемы;

просчитать свою деятельность на месяцы, и даже годы вперед;
эффективно использовать коллаборацию с другими компаниями в своих целях;
осуществлять контроль над текущей ситуацией;

рационально расходовать ресурсы; планомерно увеличивать поступление взносов.

Планированию предстоящей кампании фандрайзинга обязательно предшествует идея, детальная разработка сути которой ведет к появлению содержательной программы или проекта, под нужды которых будет осуществляться сбор средств. Такую программу желательно составить как минимум за полгода до начала фандрайзинговой кампании.

Фандрайзинговые процессы всегда идут по так называемому циклу фандрайзинга. Вы можете встретить множество описаний этого цикла. Все они так или иначе содержат ряд основных элементов. Сначала вы оцениваете потребности своей организации или проекта в ресурсах, а также ценность вашего проекта с точки зрения потенциальных доноров. Затем вы должны оценить возможные источники поддержки: кто может дать вам деньги? Следующим этапом будет выбор технологий, способов обращения за поддержкой, а также собственно обращение. Заканчивается все благодарностью донорам и оценкой проделанной работы: насколько эффективно было все сделано? Достигнута ли цель? Что можно улучшить? Так мы плавно возвращаемся к первому пункту – новой оценке потребностей.

Итак, эффективная стратегия фандрайзинга и все ее процессы всегда идут по так называемому циклу фандрайзинга, который состоит из нескольких этапов:

1. Анализ проблемы.
2. Идея.
3. Описание целевой аудитории.
4. Целеполагание, постановка задач.
5. Определение методик и инструментов фандрайзинга.
6. Составление сметы, анализ имеющихся и необходимых ресурсов.
7. Поиск и отбор потенциальных доноров.
8. Проведение фандрайзингового мероприятия, акции.
9. Анализ полученных результатов, выводы.
10. Выражение благодарности благотворителям.

При правильной организации работы некоммерческой организации фандрайзинговый цикл непрерывен: анализ и обработка результатов одного мероприятия плавно переходят в планирование и разработку нового.

Правила успешного фандрайзинга

Чтобы преуспеть в фандрайзинге, необходимо:

1. суметь убедить аудиторию в важности проекта, сформировать чувство сопричастности у потенциального благотворителя;
2. проводить анализ способов мотивации и стимулирования готовности оказать поддержку; выстраивать долгосрочные отношения с донорами;
3. регулярно проводить шумевшие инфоповоды и мероприятия, использовать оригинальный подход в привлечении внимания к фандрайзинговому проекту.

Эффективный фандрайзинг должен удовлетворять трем основным критериям:

Прозрачность и открытость проекта (донор должен четко понимать куда, на что и зачем пойдут средства).

Легкость принятия участия (доступность внесения пожертвований, без дополнительных сложностей и преград).

Обязательная отчетность (для повышения уровня доверия к НКО, доноры должны быть уверены в целевом использовании внесенных под проект средств).

Таким образом, фандрайзинг – довольно сложный комплекс мероприятий, однако четкое соблюдение стратегии и выбор эффективных методик при правильном определении социальной направленности поможет найти искомые ресурсы под свой

проект и добиться регулярности добровольных вливаний.

ЛЕКЦИЯ 8

КРАУДФАНДИНГ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТ

1. Понятие краудфандинга

Краудфандинг – это популярный способ привлечь инвестиции на какой-нибудь коммерческий или социальный проект. По сути это сбор средств с нескольких доноров (они могут именоваться жертвователями, инвесторами, фаундерами, бэкерами) для претворения в жизнь одной задачи. Поговорим далее о том, что такое краудфандинг простыми словами, какие виды коллективных инвестиций существуют и можно ли на этом каким-то образом заработать.

Впервые термин «**краудфандинг**» (что дословно переводится как «*финансирование толпой*») употребил в 2006 году Джефф Хау в статье журнала Wired, посвященной феномену коллективных инвестиций в интернете. Лиц, совершающих инвестиции, журналист назвал добровольцами, поскольку они жертвовали свои средства, не дожидаясь какой-либо отдачи.

Сегодня краудфандинг подразумевает не только добровольные пожертвования. Под этим термином понимают *любые коллективные инвестиции в проекты разной направленности* – бизнес, культура, экология, новые технологии и т.д. Т.е. группа людей (фаундеры) жертвуют деньги (в основном посредством интернета) «автору» на создание и развитие какого-то интересного проекта, а автор впоследствии отчитывается о проделанной работе, и выплачивает вознаграждение фаундерам, если был на то уговор.

Краудфандинг производится по такой схеме:

- У автора появляется какая-либо идея, для которой требуется финансирование;
- Он объявляет сбор средств на своем сайте, в социальной сети или на специальной краудфандинг-платформе;
- Инвесторы жертвуют часть средств и перечисляются автору проекта;
- Как только нужная сумма собрана, проект начинает воплощаться, а автор отчитывается перед инвесторами о продвижении, или же передает им заранее оговоренное вознаграждение.

В зависимости от типа краудфандинг проекта вознаграждение может быть:

- **денежное** – инвесторы получают часть от прибыли предприятия (типично для краудинвестинга – коммерческой версии краудфандинг финансирования);
- **изделие / готовый продукт** – когда инвесторы спонсируют какой-либо материальный проект, например, издание книги, игры, музыкального альбома и т.д., то они получают свой экземпляр;
- **подарок от организаторов**, например, благодарность, открытка, элемент одежды, онлайн-сертификат, скидка, различный мерч – обычно перечисляется в качестве вознаграждения за финансирование краудфандинг-проекта, который может существовать только в единичном экземпляре.

2. Отличия краудфандинга от краудинвестинга

Технически краудинвестинг ничем не отличается от краудфандинга. Простыми словами инвестор разрабатывает концепцию проекта (бизнеса), публикует на специальной площадке или на своем сайте информацию о нем (бизнес-план, «белую книгу»), а затем начинает принимать деньги. Но различия между этими двумя способами краудфинансирования проекта значительны:

- в краудинвестинг вкладываются с целью заработать, а не получить разовое вознаграждение;
- доход от краудинвестинга достаточно крупный – многие бизнесмены готовы выплачивать по 20-25% годовых;
- может понадобиться достаточно долго времени для получения первой прибыли – обычно проекты выходят на окупаемость через 6-12 месяцев;

- проект может оказаться убыточным, и инвесторам приходится мириться с риском утраты вложений;

- суммы инвестиций достаточно крупные – если в краудфандинге можно участвовать буквально со 100 рублями в кармане, то порог входа в краудинвестиционные проекты обычно начинается от 50 тысяч рублей.

Как правило, для коллективных инвестиций используются отдельные площадки со своими специфическими правилами. Здесь платформа выступает не просто как «кошелек» для сбора средств, но и куратор проекта, который также занимается распределением полученной прибыли между инвесторами.

Краудфандинг – это младший брат *краудсорсинга* (англ. crowdsourcing — «использование ресурсов толпой»), который предполагает, что некую задачу решает сразу большое количество людей, который обмениваются идеями и мнениями, готовят свои варианты решения проблемы. Однако краудфандинг подразумевает именно финансовую помощь в решении задачи.

Пример краудфандинга: у режиссера есть идея фильма, но нет денег на реализацию этой идеи. На разных специальных площадках в сети он описывает свою идею и предлагает всем желающим помочь ему собрать деньги на реализацию задумки. В качестве подарка тем, кто сделает свой вклад, режиссер может предложить упоминание в титрах фильма, бесплатный диск фильмом или даже вещи со съемочной площадки.

Появился краудфандинг на самом деле давно: по сути все созданные памятники, строения или даже предметы искусства, на которые собирались средства «всем миром», — это он самый, краудфандинг (например, сборы пожертвований на строительство храмов, издание книг).

Но все стало куда проще, когда появился интернет, и вот этот вид сбора средств получил свое англоязычное название, специальные площадки и множество участников таких проектов.

Всем известный пример краудфандинга – сбор денег основателем Википедии Джимбо Уэйлсом на существование интернет-энциклопедии. На сайте периодически появляются соответствующие баннеры. Поскольку это один из самых популярных ресурсов во всем мире, то для поиска средств не приходится пользоваться сторонними площадками.

Еще один пример успешного краудфандинга (на этот раз российского) – сбор средств на документальный фильм российского писателя-сатирика Михаила Задорнова о Вещем Олеге. Писателю удалось собрать на одной из популярных площадок более двух миллионов рублей при том, что необходимая сумма была всего 1,3 млн рублей.

3. Отличия краудфандинга от фандрайзинга

Хотя краудфандинг активно пользуется в различных стартапах, в бизнес-среде более распространен *фандрайзинг* (англ. fundraising — «привлечение средств»). По сути это тоже самое. Только этим словом называют сбор средств какой-нибудь организацией или компанией на реализацию своего проекта. Краудфандинг же больше используется по отношению к частным лицам или творческим коллективам.

Одна из самых популярных российских площадок для краудфандинга – сайт Planeta.ru. Основные авторы проектов здесь — творческие персоны и коллективы. С миру по нитке — еще одна популярная русская платформа краудфандинга, где необходима проверка подлинности проекта и отслеживание поступающих средств. Еще две достаточно популярные площадки — Boomstarter и Kickstarter.

На разных интернет-площадках несколько отличаются условия сбора денег. Но обычно везде устанавливаются жесткие сроки, например, 60 дней. Если в этот промежуток времени нужная сумма не была собрана, то деньги возвращаются назад всем, поддержавшим проект.

Методы работы в фандрайзинге и краудфандинге

При кажущейся идентичности, фандрайзинг и краудфандинг используют

различные методы работы, имеющие свои нюансы.

Для своего развития в процессе фандрайзинга организации проводят различные мероприятия, в этом и заключается разница с краудфандингом:

1. Освещение социальных идей региональными и центральными СМИ, предоставление рекламных площадок в обмен на помощь.

2. Проведение благотворительных акций, викторин, конкурсов на территории муниципальных предприятий с разрешения городской администрации.

3. Сбор средств волонтерами с помощью ящиков для пожертвований, установка таких ящиков на площадках партнеров.

4. Встречи «лицом к лицу» — фандрайзеры лично встречаются с корпоративными и частными донорами, объясняя им суть идеи и предлагая оформить пожертвование.\

5. Сбор пожертвований непосредственно на территории компании-партнера. С руководством заключается договор, в соответствии с которым для сотрудников компании проводятся викторины, соревнования, конкурсы с целью финансирования в конечный результат.

6. Использование интернет-ресурсов – рассылки писем на электронные адреса, организация сбора денег блоггерами и так далее.

Таким образом, можно сделать вывод, что Краудфандинг-это практика финансирования проекта или предприятия путем сбора денег у большого количества людей, в наше время обычно через Интернет. Краудфандинг позволяет собирать необходимые денежные средства, привлекая инвесторов, которые хотят получить доступ к проекту. Они добровольно объединяют деньги или другие ресурсы, чтобы поддержать авторов интересующей идеи. Как правило, для краудфандингового проекта устанавливается конкретный срок окончания инвестирования.

ЛЕКЦИЯ 9 ОЦЕНКА ПРОЕКТА

1. Понятие и области оценки проекта

Оценка проекта – это определение его значимости, ценности, выявление пользы и выгоды от его реализации в сопоставлении с альтернативами. Важно подчеркнуть, что всегда речь идет о сравнительной оценке. Причем, если проекту нет реальной альтернативы, то и в этом случае он сравнивается с так называемой нулевой альтернативой – оставить все как есть. Часто побеждает именно последняя.

Каков бы ни был проект, существует четыре основных области, в которых он оценивается: 1. Результат (качество), 2. Издержки (стоимость), 3. Время (сроки), 4. Риски.

Результат (качество) – это оценка способности продукта (услуги), получаемой на выходе проекта удовлетворять актуальную потребность клиента (отдельных людей или групп людей, общества, государства и т.д.). Чем она выше, тем более вероятным является принятие решения об инвестиции в данный проект.

Кроме того, может учитываться способность проекта осуществлять положительные внешние эффекты (например, при прочих равных условиях проект по строительству кинотеатра обладает приоритетом по отношению к строительству пивной, так как этот проект в случае его реализации позволяет надеяться на положительные внешние эффекты для местного сообщества в отличие от второго).

Издержки (стоимость) – это оценка т.н. альтернативной стоимости и негативных внешних эффектов проекта. Под альтернативной стоимостью понимается стоимость благ и ресурсов, от которых пришлось отказаться (которые пришлось потратить) для того, чтобы реализовать данный проект.

В наиболее простом виде издержки - это количество потраченных на его реализацию ресурсов. В более сложном анализе к числу издержек будут отнесены, например, неблагоприятные экологические последствия, рост социальной или политической напряженности по итогам реализации проекта. Чем выше издержки, тем

меньше шансов успешно реализовать этот проект.

Важно помнить, что в условиях современной экономики результат проекта всегда сравнивается с издержками. Если издержки проекта по оценке инвестора превосходят выгоды от его реализации, то проект не будет реализован даже, если по своим стоимостным параметрам он лучше, чем его конкуренты. В этом случае как раз и побеждает «нулевая альтернатива».

Такого рода сравнение более или менее просто осуществляется при реализации коммерческих проектов (и выгоды проекта и его издержки в конечном итоге фиксируются в денежном виде и сравниваются между собой). Сложнее сравнение издержек и результата будет при реализации социальных проектов, поскольку результат здесь, как правило, не имеет рыночной цены. Но и в случае социальных проектов такой анализ пусть интуитивно, но осуществляется инвестором (государством, спонсором и т.д.).

Время (сроки) – временной интервал, необходимый для реализации проекта с момента его старта. Чем больше сроки, тем меньше шансов на поддержку проекта, поскольку этот фактор фиксирует разрыв между началом издержек по проекту и временем получения выгоды от него. Всякий инвестор, вложив ресурсы, хочет получить отдачу как можно быстрее. Кроме того, увеличение сроков проекта, как правило, связано с одновременным увеличением его рисков.

Риски (ущерб) – это вероятность успешной реализации проекта (в данном случае важно разделять риски возникновения негативных внешних эффектов, которые обычно включаются в перечень косвенных издержек проекта и риски срыва или затягивания проекта, о которых идет в данном случае речь).

Поскольку выгоды от проекта всегда в будущем, а будущее неопределенно, но риски реализации проекта существуют всегда. Инвестор обычно принимает их, но лишь в определенной мере. Государство, как правило, наименее рисковый инвестор, а венчурная компания – наиболее рисковый. Но любой инвестор стремится риски минимизировать.

2 Различия между оценкой коммерческих и некоммерческих (социальных) проектов

Оговорив перечисленные выше универсальные области сравнений, мы должны зафиксировать ключевые различия между оценкой коммерческих и некоммерческих (социальных проектов).

Коммерческие проекты в конечном итоге направлены на получение так называемых частных благ, которые имеют на рынке определенную цену. Поэтому результат любого коммерческого проекта может быть выражен в денежном виде (если мы знаем цену и объем произведенных в результате проекта продукции или услуг, то можем рассчитать доход от его реализации). Коммерческие проекты всегда имеют своей целью максимизацию прибыли, то есть разницы между приведенным потоком доходов от проекта и расходов по нему. Результат проекта, поэтому всегда оценивается в денежной форме.

В социальной сфере производятся так называемые общественные блага, которые рыночной цены не имеют. Поэтому оценка результата проекта в денежном эквиваленте затруднена. Кроме того, при реализации социальных проектов обычно гораздо большее значение имеют такие неденежные факторы как экологические, социальные и политические риски и выгоды. Результаты социального проекта оцениваются, таким образом, по большему количеству критериев, и эти критерии не имеют такого ясного измерения как количество денег.

3. Критерии, показатели и индикаторы оценки проекта

Предполагаемые выгоды и преимущества должны быть изложены авторами проекта в самом начале его разработки. Тогда же должны быть определены *критерии - признаки*, на основании которых производится оценка, и *показатели - события*, по которым можно судить об успешности реализации проекта.

Критерии и показатели требуются и на этапе предварительной оценки проекта, и для оценки процесса его реализации, и при оценке конечного результата.

Для текущей оценки процесса реализации проекта также используются *индикаторы – характеристики*, доступные для наблюдения и измерения, которые позволяют судить о том, что важно для управления проектом, но недоступно для непосредственного измерения.

Используемые для оценки критерии, показатели и индикаторы выбираются с учетом характера выполняемого проекта, природы создаваемого в нем продукта, особенностей решаемых проблем. Например, к существенным признакам ценности научного проекта относится новизна полученного результата. В число показателей успешности таких проектов входит решение важной научной проблемы.

Ценность технических проектов определяется пользой или выгодой от созданного в итоге приспособления, устройства или механизма. В число показателей успешности такого проекта могут войти изготовление действующей модели или даже промышленного образца.

Также будут существенным образом друг от друга отличаться критерии и показатели оценки творческих, благотворительных, экологических проектов. Новая театральная постановка как проект будет оцениваться с помощью тех критериев и показателей, которые вряд ли подойдут для оценки проекта по изданию новой книги.

Поскольку указать некую универсальную систему критериев и показателей оценки всех без исключения невозможно, то в части случаев это задача **экспертов** – знающих людей, имеющих опыт в соответствующей области. Такие люди на основе имеющегося у них опыта подбирают наиболее существенные признаки (критерии), определяют наиболее значимые события (показатели), выделяют доступные для наблюдения и измерения характеристики (индикаторы), которые будут использоваться для оценки проекта.

4. Критерии успеха и неудачи проекта

Критерии успеха и неудачи проекта (Project Success and Failure Criteria) – представляют собой совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта. *Главным требованием к критериям* является их однозначное и ясное определение. Для каждого проекта и каждого заказчика критерии успеха должны быть определены, оценены и проанализированы.

Можно выделить три основных типа критериев:

- Традиционный для управления проектами критерий: «в срок, в рамках выделенного бюджета, в соответствии с требованиями к качеству и к результатам проекта»;
- Специфические критерии ведущей в проекте организации, например, заказчика или пользователя;
- Выгоды для участников проекта.

Критерии успеха и критерии неудачи взаимосвязаны между собой, однако, обладают потенциальной независимостью. Кроме того, с течением времени они могут изменяться, в частности по мере изменения ситуации на рынке. Однако факт недостижения поставленных на этапе планирования целей проекта не всегда означает неудачу в выполнении проекта.

Примерами критериев успешного выполнения проекта (Project Success Criteria) могут быть:

- достижение поставленных целей;
- завершение проекта в установленные сроки;
- соблюдение требований к качеству результатов;
- завершение проекта в рамках бюджета;
- минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта;
- максимальное сохранение функционирования «родительской» организации;

- выполнение требований клиента;
- дополнительное вознаграждение подрядчика;
- удовлетворение потребностей всех участников проекта.

Примерами критериев неудачного выполнения проекта (Project Failure Criteria) могут быть следующие:

- Превышение лимита затрат или времени
- Несоответствие требуемому качеству
- Незнание или игнорирование требований или претензий

Кроме того, критичными для успеха проекта признаются также следующие неявные факторы (Soft Factors):

- Квалификация персонала проекта
- Общественное поведение в конфликтах
- Мотивация работы
- Стиль менеджмента

5. Эффективность оценки проекта

Эффективность оценки проекта в значительной мере определяется выбранными для ее проведения методами – т.е. совокупностью используемых для оценки проекта приемов и операций. В зависимости от того, поддаются ли существенные параметры проекта прямому измерению и расчету или нет, различают **количественные** и **качественные** методы оценки. В названии методов оценки часто указывают особенности используемых приемов и операций. Примеры таких названий - метод экспертных оценок, метод определения простого срока окупаемости проекта, метод расчета средней нормы прибыли на инвестиции, сопоставительная оценка проектов методом весовых коэффициентов, метод написания сценария **и т.д.**

Таким образом, из-за большого многообразия оценочных методов, их разнородностей и подчас высокой сложности для качественного выполнения оценки проектов требуется специальная подготовка и немалая практика. Тем не менее, любой разработчик проектов должен иметь хотя бы общие представления о том, каким образом заинтересованные лица могут оценивать результаты его труда. Поэтому в заключительной части нашего курса лекций мы приводим краткое обзорное описание некоторых наиболее распространенных методов оценки коммерческих и некоммерческих проектов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Контрольные задания по отдельным темам дисциплины

Тема 4. Участники проектной деятельности

Задание 1. Командообразование и распределение ролей в группе. Кейс «Кораблекрушение». Обучающимся в рамках выполнения кейса необходимо определить список вещей, необходимых для выживания и использовать их, чтобы спастись. Задание выполняется в команде 3-5 человек. Каждая команда готовит свой вариант списка и проводит презентацию результатов работы.

Задание 2. Коммуникации и переговоры. Кейсы по переговорам. Обучающиеся в течение занятия проводят индивидуальные и групповые переговоры по двум кейсам, подготовленным преподавателем. Для выполнения первого задания студенты разбиваются на пары, для выполнения второго – на группы по 3-5 человек. Задача обучающихся договориться с противоположной стороной на устраивающих условиях.

Тема 1. Сущность и содержание проектов

Задание 3. Определение содержания проекта и разработка Устава проекта. Кейс «Переезд». Обучающимся дается кейс по организации переезда компании из одного офиса в другой. В ходе выполнения задания необходимо определить, какие работы должны быть выполнены, границы проекта, ограничения и допущения при реализации проекта. Задание выполняется в команде 3-5 человек. Каждая команда готовит свой вариант Устава проекта на базе предложенного ведущим преподавателем типового шаблона и проводит презентацию результатов работы.

Тема 6. Организационная структура проекта

Задание 4. Построение иерархической структуры работ (ИСР) и матрицы ответственности. Кейс «Переезд». Построить иерархическую структуру работ по проекту не менее чем до 3-го уровня декомпозиции и одну ветку не менее чем до 4-го уровня декомпозиции. Провести проверку полноты построения ИСР, ответив на контрольные вопросы. Назначить ответственных за выполнение работ. Задание выполняется в команде 3-5 человек. Каждая команда проводит презентацию результатов работы.

Тема 2. Жизненный цикл проекта

Задание 5. Сетевой график реализации проекта. Критический путь. Кейс «Переезд». На основании определенной ИСР обучающиеся строят сетевой график реализации проекта, определяют критический путь проекта, готовят предложения по оптимизации времени выполнения проекта. Задание выполняется в команде 3-5 человек. Каждая команда готовит свой вариант сетевого графика и критического пути проекта и проводит презентацию результатов работы.

Тема 14. Бюджетирование проектной работы

Задание 6. Определение бюджета проекта. Кейс «Переезд» или задания по группам из области профессиональной деятельности. Обучающимся необходимо произвести предварительную оценку стоимости проекта. На основании плана составить смету затрат по проекту. Определить необходимый график движения денежных средств (график платежей). Согласовать с заказчиком (в роли заказчика выступает преподаватель) объем финансирования и сроки финансирования (включая вопросы предоплаты). Составить договор. Оценить потребности в дополнительном финансировании. Задание выполняется в команде 3-5 человек. Каждая команда готовит свой вариант бюджета и проводит презентацию результатов работы.

Тема 5. Субъекты управления проектами

Задание 7. Принятие решений в условиях недостатка информации. Кейс «Торговля нефтью». Обучающимся в рамках выполнения кейса необходимо принимать решения в условиях недостатка информации о действиях конкурентов. Задания выполняются в командах по 2-3 человека. Задача обучающихся получить максимальную прибыль.

Задание 8. Изменения проекта. Разработка и обоснование процедуры рассмотрения и формы заявки на внесение изменений в проект. Разработка и презентация процедуры рассмотрения заявки и принятия решения о внесении/не внесении изменений. Задание выполняется в команде 3-5 человек.

Вопросы «Блиц-опроса» по темам дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание проектов

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Появление и развитие понятия «проект».
2. Виды проектов (практико-ориентированные, исследовательские, информационные, творческие, ролевые, социальные, инновационные, бизнес-проекты, образовательные и т.д.).
3. Определение понятий "проект" и "программа".
4. Классификация проектов по: классам, типам, длительности, сложности, масштабам.

Тема 2. Жизненный цикл проекта

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Дайте понятие "жизненный цикл проекта".
2. Раскройте понятие "фаза жизненного цикла проекта".
3. Охарактеризуйте фазы жизненного цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение)

Тема 3. Риск в проектной деятельности

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Соотнесите понятия "неопределенность" и "риск".
2. Перечислите виды риска в проектной деятельности.
3. Назовите методы работы с рисками: анализ и прогнозирование; снижение и защита.
4. Охарактеризуйте технологию управления рисками.

Тема 4. Участники проектной деятельности

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Раскройте общий состав участников (инициатор, заказчик, инвестор, руководитель-менеджер), исполнители (команда, контрактор, субконтрактор, лицензор, органы власти, владелец, производитель конечного продукта).
2. Перечислите функции участников.

Тема 5. Субъекты управления проектами

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Дайте определение и перечислите участников проекта.
2. Проанализируйте стейкхолдеров проекта.
3. Охарактеризуйте команду проекта.
4. Охарактеризуйте команду управления проектом.

Тема 6. Организационная структура проекта

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Дайте определение организационной структуры.
2. Перечислите виды организационных структур.
3. Раскройте функциональную, проектную и матричную структуры.
4. Раскройте причины и следствия «матричного» конфликта.

Тема 7. Теоретико-методические основы управления проектной деятельностью

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Перечислите основные принципы метода управления проектами.
2. Назовите особенности проекта как объекта управления.
3. Охарактеризуйте содержание и этапы проектной деятельности.
4. Раскройте текущее состояние и мировые тенденции управления проектной

деятельности.

Тема 8. Проектная идея

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Раскройте разработку идеи как первый этап подготовки проекта.
2. Охарактеризуйте процесс выявления проблемы.
3. Опишите технологии «мозгового штурма».
4. Соотнесите СМАРТ-анализ и SWOT-анализ.

Тема 9. Постановка целей проектной деятельности

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Дайте определение понятия "цель".
2. Перечислите правила постановки целей.
3. Раскройте приоритеты общественного развития при постановке целей проекта.
4. Приведите классификацию целей проекта.

Тема 10. Оценка текущего состояния объекта проектной деятельности и определение потенциала его развития

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Дайте оценку состояния, структуры объекта проектной деятельности.
2. Перечислите критерии оценки текущего состояния объекта проектной деятельности.
3. Раскройте задачи оценки текущего состояния объекта проектной деятельности.
4. Опишите технологию определения потенциала развития объекта проектной деятельности.

Тема 11. Непосредственная разработка проекта

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Раскройте структуру проекта и охарактеризуйте основные компоненты проекта.
2. Опишите логическую таблицу для составления проекта.
3. Перечислите методики непосредственного решения социальных проблем.
4. Перечислите требования к качеству и эффективности проекта.

Тема 12. Контроль за реализацией проекта и его коррекция

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Охарактеризуйте непосредственные и плановые контроль и коррекцию проекта.
2. Опишите виды планирования и аксиомы проектной деятельности.
3. Охарактеризуйте подведение итогов реализации проекта.
4. Перечислите приемы обоснования устойчивости проекта.

Тема 13. Механизмы деятельности в сфере привлечения средств для реализации проектов (фандрайзинг)

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Охарактеризуйте понятие «фандрайзинг». Фандрайзинг как способ привлечения средств для финансирования проектов.
2. Опишите поиск и выбор источников финансирования.
3. Назовите структуры грантодающих институтов и организаций.
4. Охарактеризуйте межгосударственные институции и программы финансирования.

Тема 14. Бюджетирование проектной работы

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Перечислите общие требования к составлению бюджета.
2. Охарактеризуйте налоговое законодательство и особенности финансовой отчетности.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные разделы бюджета.
4. Раскройте основные прямые расходы: административные расходы, командировочные расходы и расходы на оборудование.

Тема 15. Гранты и виды грантовой и финансовой поддержки исследований и науки

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Раскройте определения, типологию и разновидности гранта.
2. Охарактеризуйте грантовую поддержку как форму финансирования исследования.
3. Раскройте индивидуальный, коллективный, партнерский грант.
4. Охарактеризуйте специфику участия в конкурсах грантов.

Тема 16. Заявка на получение финансирования (грант, спонсорство)

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Охарактеризуйте составление заявки: общие рекомендации.
2. Письмо-заявка и полная заявка: общее и отличное.
3. Составление типовой заявки. Аннотация заявки.
4. Охарактеризуйте структуру (типовая) заявки на получение финансирования.

Тема 17. Сопроводительные документы к заявке на получение финансирования

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Опишите оценку и мониторинг эффективности проектной работы.
2. Раскройте сопроводительные документы: типы и виды.
3. Определите специфику составления сопроводительных документов.
4. Перечислите общие правила составления сопроводительных документов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Во время самостоятельной работы основной упор делается на изучение студентами теоретико-методологических основ проектной работы.

Самостоятельная работа студентов включает:

- анализ законодательных актов;
- знакомство с содержанием учебной литературы, рекомендуемой преподавателем, по отдельным вопросам семинарских занятий и индивидуальных заданий;
- изучение периодических изданий;
- знакомство с биографией и трудами отдельных исследователей в изучаемой области проектной деятельности;
- подготовка студентов к семинарским занятиям, выступления с докладом;
- написание рефератов по предложенным темам по изучаемому курсу;
- оформление тематических докладов, стендов в специализированной аудитории и т.п.

Для работы со студентами рекомендуют к применению следующие формы самостоятельной работы.

Работа с литературой

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем занятиям: семинарским, практическим, при подготовке к зачетам, экзаменам, тестированию, участию в научных конференциях.

Один из методов работы с литературой – повторение: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Более эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно провести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения.

Изучение научной учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей.

Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – структура письменной работы, определяющая последовательность изложения материала. Он является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме.

Выписки представляют собой небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отделы абзацы, а также дословные и близкие к дословным записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного. Выписки представляют собой более сложную форму записи содержания исходного источника информации. По сути, выписки – не что иное, как цитаты, заимствованные из текста. Выписки позволяют в концентрированной форме и с максимальной точностью воспроизвести наиболее важные мысли автора, статистические и даталогические сведения.

Тезисы – сжатое изложение содержания изученного материала в утвердительной (реже опровергающей) форме. Отличие тезисов от обычных выписок состоит в том, что тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации материала. В тезисах отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями. Записываются они близко к оригинальному тексту, т.е. без использования прямого цитирования.

Аннотация – краткое изложение основного содержания исходного источника информации, дающее о нем обобщенное представление. К написанию аннотаций прибегают в тех случаях, когда подлинная ценность и пригодность исходного источника информации исполнителю письменной работы окончательно неясна, но в то же время о нем необходимо оставить краткую запись с обобщающей характеристикой.

Резюме – краткая оценка изученного содержания исходного источника информации, полученная, прежде всего, на основе содержащихся в нем выводов. Резюме весьма сходно по своей сути с аннотацией. Однако, в отличие от последней, текст резюме концентрирует в себе данные не из основного содержания исходного источника информации, а из его заключительной части, прежде всего выводов. Но, как и в случае с аннотацией, резюме излагается своими словами – выдержки из оригинального текста в нем практически не встречаются.

Конспект представляет собой сложную запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с планом источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы по нему.

При выполнении конспекта требуется внимательно прочитать текст, уточнить в справочной литературе непонятные слова и вынести справочные данные на поля конспекта. Нужно выделить главное, составить план. Затем следует кратко сформулировать основные положения текста, отметить аргументацию автора. Записи материала следует проводить, четко следуя пунктам плана и выражая мысль своими словами. Цитаты должны быть записаны грамотно, учитывать лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля. Необходимо указывать библиографическое описание конспектируемого источника.

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её

объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к практическим занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Тематика заданий для самостоятельной работы представлена в Рабочей программе.

Темы для эссе

1. Проектная деятельность: возможность применения в науках.
2. Организация проектной и исследовательской деятельности.
3. Нужна ли проектная деятельность студенту?
4. Проектная деятельность - способ повышения эффективности учебного процесса.
5. Моё знакомство с проектной деятельностью.
6. Организация проектной деятельности.
7. Проектный метод - технология успеха.

Темы рефератов по дисциплине «Основы проектной деятельности»

1. Значимость выбора источников и рациональный подход к овладению информацией о проектах.
2. История проектной деятельности как дисциплины.
3. Классификация управленческих решений.
4. Концептуальные основания метода проектов.
5. Корпоративность и ее роль в проектной деятельности.
6. Метод проектов: основные понятия.
7. Методы обучения проектированию в российских вузах.
8. Основные понятия и сущность процесса принятия управленческого решения.
9. Особенности управления проектами в PR-деятельности.
10. Оценка проекта.
11. Подготовка мультимедийной презентации
12. Проектная деятельность в менеджменте.
13. Проектная документация: процесс подготовки.
14. Процедура презентации и защиты проекта.
15. Структурные составляющие проекта и их основные характеристики.
16. Схема речи на презентации или защите проекта.
17. Технология рационального проведения совещаний и ведения переговоров.
18. Типология проектов.
19. Управление проектами в рекламной деятельности: общее и специфичное.
20. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий.