

ФГБОУ ВО «АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2020

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

Полевая Н. М., Ситникова В. В.

***ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***

Учебное пособие

Благовещенск
Издательство АмГУ

2020

УДК 369.06

ББК 67.627.6

П 49

*Печатается по решению редакционно-издательского совета факультета
социальных наук Амурского государственного
университета*

Печатается в авторской редакции

Рецензенты:

*Солдаткина М.А., Заведующий отделением психолого-педагогической
помощи ГАУ АО «Благовещенский КЦСОН»*

*Лейфа А.В., доктор педагогических наук, профессор ФГБОУ ВО «Амур-
ский государственный университет».*

Полевая Н.М.

Основы проектной деятельности: учебное пособие для студентов направ-
ления подготовки «Социальная работа» / Н.М. Полевая, В.В. Ситникова. – Бла-
говещенск: Амурский гос. ун-т, 2020. – 100 с.

В пособии представлены основные понятия и содержание проектной дея-
тельности, раскрыт понятийно-категориальный аппарат проектирования, обо-
значены объект и предмет проектной деятельности. Раскрыта сущность управ-
ления проектами, а также содержание основных понятий, входящих в ее про-
блемное поле. Также даны понятие и характеристика участников процесса про-
ектирования. Рассматриваются основы финансирования проектов. Пособие
предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Со-
циальная работа» (дисциплина «Организация охраны материнства и детства»),
очной и заочной формы обучения.

ББК 67.627.6

© Полевая Н.М., Ситникова В.В., 2020

©Амурский государственный университет, 2020

ВВЕДЕНИЕ

Модернизация образования, введение в образовательное пространство таких категорий как системный анализ, информационные технологии, семиотика предполагают необходимость создания собственного образа действия, организацию образовательного семиотического пространства, включение проектирования в образовательную деятельность. Это необходимо для проявления глубинных механизмов реализации возможностей и потребностей студента. Большие возможности в этом плане открывает проектная деятельность, направленная на духовное и профессиональное становление личности через организацию активных способов действий. Постановка задач, решение проблем повышает мотивацию к проектной деятельности и предполагает: предметность, инициативность, оригинальность в решении познавательных вопросов, неординарность подходов, интенсивность умственного труда, исследовательский опыт.

Цель курса: создание условий для развития у студентов навыков проектной деятельности.

Задачи курса:

- уметь извлекать информацию, анализировать, интерпретировать и адекватно использовать ее для решения проблем;
- помочь определить предметность проектной деятельности;
- овладеть технологией проектной деятельности.

Работая над проектом, студент проходит стадии планирования, анализа, синтеза, активной деятельности. При организации проектной деятельности возможно не только индивидуальная, самостоятельная, но и групповая работа. Это позволяет приобретать коммуникативные навыки и умения. Курс заканчивается защитой персонального или коллективного проекта. Тематика проекта может касаться как теоретического аспекта, связанного с углублением предметных курсов, так и актуального для практики вопроса, что обеспечивает естественную интеграцию знаний.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА

1.1. Определение проекта, его основные характеристики и измерения

Проект (от англ. *project* – то, что задумывается и планируется). В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный.

Первый подход – системный. Он определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. «Проект – временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов».

Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

– разовость – все проекты представляют собой разовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;

– уникальность – нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

– инновационность – в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. Изменения могут быть большими или маленькими;

– результативность – все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей;

– временная локализация – все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект – это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет

планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, три его измерения, критерии, по которым можно оценить любой проект (рис. 1.1).

сроки→затраты→результат

Рис. 1.1. Схема измерения проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами:

- сколько времени это займет;
- во сколько это обойдется;
- совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

Первый вопрос выводит на первый план проблему временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. Второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности.

Универсальность и многоаспектность проектной технологии детерминированы разноуровневыми взаимодействиями и измерениями проекта. Измерения проекта – цели, время, стоимость – являются одновременно ограничениями проекта, задающими систему координат, в которой работает проектант. Сверхзадача – найти оптимальное соотношение этих трех ограничений проекта, с которыми неразрывно связаны интересы участников проекта.

В данном смысле сверхзадача трансформируется в соблюдение баланса интересов; как таковые ограничения становятся «фоном», «вторым планом» действия в проекте, заглавная роль в котором принадлежит именно интересам. С точки зрения измерений и интересов могут быть исследованы все подсистемы проекта.

Второй подход – деятельностный. Он трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям. Та-

ким образом, проект в самом широком смысле может пониматься как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта.

Сущность любого проекта заключается в деятельности. Принимая во внимание определения проекта, можно дать определение проектной деятельности, или проектированию. Термин «проектирование» происходит от латинского *projectus* – проекция, брошенный вперед.

Проекция – это перенос социальной субъективности настоящего в будущее. Возможность проекции обусловлена специфической способностью человека к опережающему отражению и разумному, сознательному целеполаганию. Социальная проекция – это перенос на будущее своих чувств, предпочтений, желаний, идей.

Таким образом, проектирование – это процесс создания прототипа, образа предполагаемого или возможного объекта или состояния.

Проектант как бы выбирает из множества путей, версий развития объекта именно ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его ценностей, предпочтений, замыслов.

Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, осмысливанием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность – это деятельность технологическая, так как она отражает процессы реализации того, что задумано.

Для того чтобы точно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, близкими по смыслу и значению, такими как прогнозирование, планирование, конструирование.

Прогнозирование – форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния объекта, условий его возникновения. Предвидение осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы. Прогноз служит основой для формулировки целей развития и стратегии их достижения. Любое проектирование, связанное с осмысливанием будущего, так или иначе включает в себя элементы прогнозирования будущего состояния объекта.

Планирование – это научное и практическое обоснование определения целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация. План имеет детально прописанные цели, способы деятельности, результаты. Для современного менеджера и бизнесмена проект – это средство планирования и определения основных направлений оптимального использования ресурсов организации.

В основе планирования всегда лежит некая программа действий, включающая в себя совокупность концептуальных целевых установок. В этом отличие программы и проекта. Программа лишь обозначает, прорабатывает необходимый набор, комплекс необходимых направлений деятельности, обозначает желаемые конечные цели и результаты, эффективность достижения этих целей.

Проект же, в отличие от программы, точно рассчитывает способы развертывания деятельности по реализации программных целей в пространственно-временном континууме, детально обозначая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи).

Именно эта точная проработка конечных действий, необходимых для достижения основных целевых установок программы, позволяет с высокой степенью точности запланировать и спрогнозировать все параметры деятельности по реализации программы: сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т. д. Можно сказать, что проект – это дальнейшая детализация, углубление и конкретизация программных установок.

Конструирование – это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект. В зависимости от видения будущего проектант корректирует настоящее, внедряет какие-то инновации, конструируя желаемое состояние.

Проектирование помимо конструирования, прогнозирования, планирования, моделирования тесно связано и с технологией реализации проекта. Социальный проект должен иметь продуманное инструментальное обеспечение.

Это позволяет избежать превращения проектов в утопии, подмены их социальными манифестациями или социальными фантазиями, прожектками.

1.2. Элементы проектной деятельности

Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования.

Субъектом проектирования – отдельные личности или организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут быть:

государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам;

– общественность, группирующаяся вокруг конкретных проектов.

Объектами проектирования могут быть:

– объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания); 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) свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на 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;

– 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.);

– законопроекты.

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.

Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Речь идет о необходимости учета местных условий. Какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие-то нет – это зависит от местных условий, окружения проекта, внешних ограничений.

Цель проектирования – разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.

Средства – совокупность приемов и операций для достижения цели. В общем плане средства проектирования можно определить, как все то, при помощи чего, получается, анализируется информация о состоянии процессов и тенденций их развития. Сюда же относятся средства, при помощи которых ве-

дется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

Методы – это пути и способы достижения целей и решения задач. В практике проектирования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, сетевое планирование, календарное планирование, структурная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование и т. д.

В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Практические мероприятия определяют направления, формы и содержание деятельности, привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для их финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения через СМИ.

1.3. Классификация проектов

Методы управления проектами зависят от масштаба проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации. Все названные факторы являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации:

1) *по масштабу* – микропроект, малый, средний, мегапроект:

– микропроект – это чаще всего форма представления индивидуальной инициативы, получившей признание окружающих. Микропроект делается для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств;

– малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике малые проекты связаны с объемом капиталовложений в размере 10–15 млн. долл., трудозатратами до 40–50 тыс. чел. Типичный пример малого проекта – модернизация действующих производств. Специфика малых проектов состоит в том, что они допускают некоторое упро-

шение в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель – одно лицо, необязательно создание команды проекта и т. д.);

– средние проекты наиболее распространены в практике. Они имеют сравнительно небольшую длительность – 2–5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты;

– мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью выделенными ресурсами, отпущенным временем. Мегапроекты обладают высокой стоимостью – до 1 млрд. долл., трудоемкостью – до 2 млн. чел., длительностью реализации – 5–7 лет;

2) *по сложности* – простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно сложный, комплексно сложный;

3) *по срокам реализации* – краткосрочный, средний и долгосрочный. Краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два, краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. Коммерческие проекты часто реализуются как краткосрочные. Среднесрочные проекты осуществляются за 3–5 лет. Длительность осуществления долгосрочных проектов 10–15 лет;

4) *по требованиям к качеству* и способам его обеспечения – бездефектный, модульный, стандартный. Бездефектные проекты направлены на повышение качества продукции или услуг; модульные – на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению;

5) *по уровню участников* – международный, отечественный, государственный, территориальный, местный;

6) *по характеру проектируемых изменений* проекты делятся на инновационные и поддерживающие (реанимационные, реставрационные). Задача инновационных проектов – внедрение принципиально новых разработок. Основная цель поддерживающих проектов – сохранить *status quo*. Поддерживающие

проекты, в свою очередь, можно разделить на антикризисный, чрезвычайный, проект реформирования, проект реструктуризации;

7) *по сферам и направлениям деятельности* – строительный, инженеринговый, финансовый, исследовательский (маркетинговый), технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический и т. д.;

8) *по особенностям финансирования* – инвестиционные (основной мотив инвестора – получение прибыли), спонсорские - спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, сформировать образ фирмы), кредитные (получение финансовых средств возможно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому кредитный проект предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование), бюджетные (источники финансирования – бюджеты различных уровней), благотворительные (как правило, это бездоходные и затратные проекты, финансирование таких проектов имеет форму меценатства);

9) *по затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли* – коммерческий (получение прибыли), социальный (достижение социальных целей). По признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть: информационно-просветительскими, обучающими, реабилитационными (психологическая, социально-психологическая, трудовая реабилитация), физкультурно-оздоровительными, художественно-творческими, культурными;

10) *по методам и видам деятельности* – исследовательский, информационный, материальный, творческий, игровой, практико-ориентированный, комплексный.

1.4. Этапы и компоненты проектной деятельности

Проектная деятельность - это самостоятельная творческая деятельность, направленная на решение интересной проблемы, создание чего-то нового.

Метод творческих проектов включает в себя три этапа:

I ЭТАП – Исследовательский (подготовительный)

На этом этапе реализуются следующие компоненты:

- 1 Изучение потребностей, поиск проблемы.
- 2 Выбор темы проекта и ее краткая формулировка
- 3 Продуцирование идей и выбор наиболее оптимальной из них.
- 4 Проработка идеи, то есть ее обоснование.
- 5 Планирование проекта и определение направлений деятельности для его выполнения.

II. ЭТАП – Технологический

На этом этапе реализуются следующие компоненты:

- 1 Исследования по проекту – это сбор сведений для решения данной проблемы, работа с различными источниками информации.
- 2 Непосредственная реализация проектной идеи через комплекс мероприятий.
- 3 Устранение возникающих в процессе реализации проекта проблем и рисков ситуаций.

III ЭТАП – Заключительный

Этот этап включает в себя следующие компоненты:

- 1 Экологическая оценка технологии и изделия с точки зрения экологической безопасности, возможные способы утилизации отходов и «вторая жизнь изделия».
- 2 Экономическая оценка – это полное экономическое обоснование и расчет финансовых затрат.
- 3 Оценка качества готового изделия, самооценка и самоанализ всей проектной деятельности, защита проекта.

Трудности при проектировании: постановка ведущих и текущих целей и задач; поиск пути их решения, оптимальный выбор при наличии альтернативы; осуществление и аргументация выбора; самостоятельные действия; сравнение полученного с требуемым; корректировка деятельности с учетом промежуточных результатов; объективная оценка деятельности и результата проектирования.

2. ИДЕЯ ПРОЕКТА

2.1. Разработка идеи как первый этап подготовки 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.*

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. 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 «су-

щим» 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.

Контур формулировки проектной идеи (от проблемы к идее, а затем снова от идеи к проблеме) – важная и неизбежная часть инициации проекта. Инициатор проекта должен понимать, что формулировка проектной идеи – это итерационный процесс между двумя точками: проблемой (неудовлетворенная потребность частного лица, группы лиц, государства и т.д.) и идеей.

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).

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.

2.2. Технологии «мозгового штурма»

Мозговой штурм

Для составления перечня проблем, генерации идей по их разрешению при разработке проектов широко используются различные варианты мозгового штурма. Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа. В процессе генерации разрешается и активно поощряется выдвижение самых фантастических формулировок. Все без исключения идеи фиксируются. Эта фаза длится столько, сколько участники мозгового штурма будут в состоянии формулировать новые идеи. Далее производится сортировка полученных формулировок и оценка их ценности.

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.

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.

«Дерево проблем», «дерево идей»

Для структурирования результатов своей работы на стадии формулировки проблем и генерации идей инициаторы проекта могут использовать различные графические модели. Например, чтобы продемонстрировать логические взаимосвязи выявленных проблем, иногда строится так называемое «дерево проблем». С аналогичной целью может быть построено «дерево идей».

«Дерево проблем» – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность проблем, на решение которых может быть направлен разрабатываемый проект. В такой схеме должны быть выделены генеральная проблема («вершина дерева»), подчиненные ей подпроблемы (частные проблемы) первого, второго и последующего уровней («ветви дерева проблем»).

«Дерево идей» – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность выдвинутых в ходе мозгового штурма идей, которые могут быть реализованы в результате иницируемого проекта. В этой схеме также должны быть выделены генеральная идея проекта («вершина дерева идей»), подчиненные ей идеи первого, второго и последующего уровней («ветви дерева идей»).

Названия «дерево проблем», «дерево идей» возникли из-за того, что при схематическом представлении совокупность распределенных по уровням проблем и идей проекта напоминает по виду перевернутое дерево. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры, которая получается путем разделения общей проблемы, общей идеи на частные проблемы или частные идеи.

«Дерево проблем» увязывает между собой главную проблему, на решение которой ориентирован проект в целом с частными проблемами, из решения которых складывается итоговый результат. При этом проблема высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева проблем» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

«Дерево целей»

Дальнейшая разработка проектной идеи может быть организована как построение «дерева целей». Надо заметить, что в целях экономии времени после формулировки решаемой проблемы или обозначения главной идеи проекта разработчики строят только «дерево целей».

Как в описанных ранее построениях, «дерево целей» представляет собой структурированную, построенную по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей проекта. В нем также выделены генеральная цель проекта («вершина дерева») и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

«Дерево целей» связывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева целей» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

2.3. SWOT-анализ

Когда уже есть контур будущего проекта, то целесообразно посмотреть на него через призму методики *SWOT* -анализа. Название метода образовано первыми буквами английских терминов, отражающих основные блоки анализа организации: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats).

При использовании *SWOT* -анализа необходимо осуществить анализ сильных и слабых сторон проекта в контексте факторов внешней среды (возможностей, угроз и ограничений). Прежде всего, мы должны понять, чем лучше

данный проект относительно существующих или возможных аналогов. Он дешевле? Он позволяет получить уникальное качество продукции (услуги), лучше удовлетворяющую потребность (какую) потребителя? Он сопряжен с меньшими рисками? Он более экологичен? Также полезно понимать и слабости вашего проекта, чтобы уже на этапе инициации думать о преодолении или компенсации слабых сторон. При анализе сильных и слабых сторон полезно сравнивать свой проект с наиболее сильным конкурентом. При этом предметом анализа должны стать не только результаты проекта, но и условия его осуществления (команда, доступ к ресурсам, владение технологиями и т.д.).

Возможности, угрозы и ограничения – это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать реализации проекта. Если фактор благоприятен и мы намерены им воспользоваться, то мы относим его к числу возможностей проекта. Если фактор активно неблагоприятен (то есть его действие способно привести к разрушению проекта), то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен (то есть его действие само по себе не разрушает проект, но скорее препятствует его реализации, затрудняет ее), то в данном случае мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые обычно подвергаются анализу, относятся

состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);

степень конкуренции на рынке (высокая, умеренная, низкая);

наличие незанятой ниши (ниш);

законодательство (на предмет наличия ограничений);

проводимая государством политика (на предмет создаваемых ей возможностей и угроз для проекта);

доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т.д.);

культурные, экологические, морально-этические требования к такого рода проектам.

Для оформления итогов *SWOT* -анализа предпроектной ситуации можно использовать приведенную ниже матрицу.

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны	Возможности
Внутренние факторы	Внешние факторы
Слабые стороны	Угрозы
Ограничения	Дефициты

После заполнения предлагаемой выше матрицы иногда устраивают второй этап анализа – этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничения, стремясь при этом ответить на следующие вопросы:

- как сильные стороны проекта можно использовать для реализации возможностей?
- как возможности можно использовать для нейтрализации слабых сторон проекта?
- как сильные стороны проекта могут быть использованы для преодоления угроз и ограничений?
- какие из слабых сторон наиболее опасны в контексте угроз и ограничений?

Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию его реализации. В целом проведение SWOT-анализа позволяет осознанно подойти к принятию самого решения о старте проекта.

2.4. СМАРТ-анализ

Для оценки проектной идеи и степени ее проработанности используют так называемый СМАРТ-текст.. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей) проекта:

1. конкретность (*specific*),
2. измеримость (*measurable*),
3. достижимость (*achievable*),

4. выгодность (rewarding),
5. временные рамки (time bound).

Проверка соответствия формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов.

1. Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации части проекта, предназначенной для достижения данной цели? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

2. Можно ли цель однозначно определить с помощью графиков, показателей, статистических данных? Сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом и его отдельных частей? Сможет ли третья сторона однозначно определить, достигнута цель или нет?

3. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?

4. Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели командой проекта, иными заинтересованными сторонами? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?

5. Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?

С учетом намеченных целей определяются ключевые события проекта, которые часто называют его вехами. Вехи играют роль контрольных точек. Их используют в качестве меры выполнения плана работ. Прохождение вех означает достижение промежуточных целей. План по вехам используется высшим руководством проекта для ознакомления с проектом, оценки общего объема работ, отслеживания состояния проектной деятельности.

2.5. Паспорт проектной идеи

Концепция проекта обычно излагается в виде паспорта проектной идеи.

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. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

3.1. Определение, факторы и правила постановки целей.

Процесс разработки проекта всегда начинается с постановки цели. Она достигается в ходе решения взаимосвязанного комплекса задач.

Цель можно понимать по-разному:

а) *цель* – идеальное представление о результате, т.е. о новом измененном состоянии системы, является итогом всей деятельности;

б) *цель* – возникновение в сознании человека сверх идеи, которая заставляет его добиваться задуманного.

Научный подход к постановке общей цели проекта предполагает учет *факторов*, оказывающих наиболее существенное влияние на целеполагание.

К ним относятся:

соотношение внутренних и внешних источников развития проектного объекта, благодаря чему определяется его место в системе более высокого порядка и особенности управления им;

уровень познания проектного объекта, от которого зависит обоснованность принимаемых проектных решений;

идеологические константы, наличествующие в общественном сознании и воздействующие на поведение тех, кто разрабатывает и принимает целевые решения, а также тех, кто их выполняет;

доминирующие в обществе ценности, выступающие важнейшим мотивом индивидуального и социального поведения, а также критерием оценки тех или управленческих воздействий;

уровень восприятия общих целей участниками проекта, который влияет на готовность исполнителей реализовывать намеченную в проекте последовательность действий.

Любая цель является открытой системой, обладающей внутренним устройством. Поэтому при разработке проекта недостаточно ограничиваться общей ее постановкой.

Необходимо представлять цель в виде совокупности взаимосвязанных, взаимосогласованных подцелей различного уровня иерархии, разной временной продолжительности, различных способов задания и степени конкретизации.

То есть осуществлять ее структуризацию на основе следующих признаков: пространственного, временного, а также отражающего характер связей в системе управления.

При этом не следует забывать о соблюдении принципа *эмерджентности* системы, выражающего свойство целостности, не сводимости общего к сумме отдельного и единичного.

Это означает, что общая цель не может быть раскрыта только с помощью множества конкретизирующих ее подцелей. Важно найти среди них такую, с которой связана реализация свойства целостности системы.

При постановке целей следует придерживаться следующих *правил*:

1) цель и конкретизирующие ее задачи должны быть максимально интенсивными, но реально достижимыми;

2) если проект сложный и содержит несколько целей, то все они должны быть четко распределены во времени и пространстве;

3) характер целей должен соответствовать характеру заявленных проблем и предназначению деятельности той организации, которая реализует проект;

4) цели должны быть реальными, иначе психологически они теряют смысл в качестве мотиваторов.

При постановке целей необходимо соблюсти три важнейших логических процедуры обоснования целевого решения, которые могут повлиять на процесс проектирования:

1) формирование цели исходя из идеального представления о будущем;

2) формирование целей исходя из реально существующих проблем;

3) формирование целей исходя из наличного потенциала (возможностей).

Когда осуществляется переход от идеалов к реальным проблемам, к возможностям социального развития, цели более глубоко осознаются, уточняются и конкретизируются.

3.2. Классификация целей

Таблица 2 – Классификация целей проектов по видам в зависимости от различных оснований

Основания классификации	Виды целей
1. Содержание	Социальные, экономические, технические, политические, научные, организационные, комплексные.
2. Приоритетность	Главные (основные, ключевые, основополагающие); Второстепенные (побочные, вспомогательные).
3. Длительность	Стратегические (долгосрочные), тактические (среднесрочные), оперативные (краткосрочные)
4. Форма фиксации	Официально предъявляемые, подразумевающиеся.
5. Потребность	Желательные, не желательные, надуманные.
6. Степень обоснованности	Обоснованные, слабо обоснованные, необоснованные.
7. Реалистичность	Реальные (осуществимые), нереальные (неосуществимые).
8. Уровень управления	Общегосударственные (федеральные), отраслевые, региональные, муниципальные, локальные.
9. Политический смысл	Фактически выполняемые, декларируемые, провозглашаемые.
10. Объем	Общие и частные.
11. Характер	Конечные и промежуточные.
12. Степень выполнения	Выполненные полностью, выполненные частично и невыполненные.

3.3. Правильное и неправильное поведение при формулировке целей

Таблица 3 – Правильные действия при формулировании целей проекта и типичные ошибки

Типичные ошибки	Правильные действия
Весь объем задач в рамках поставленной цели не разделяется на главные и второстепенные, в результате перспективы и приоритеты деятельности смещаются.	Задачи ранжируются на главные и второстепенные, при этом внимание концентрируется на главных задачах, которые обеспечиваются ресурсами в первую очередь.
Цель не соответствует необходимому ресурсному обеспечению.	Цель приводится в соответствие с имеющимися материальными

Витиеватость формулировки цели, что не способствует ее пониманию, исполнителями. Она связана с неопределенным применением морально-эмоциональных и политических оценок.	Формулировка целей организационно не двусмысленна и понятна для тех, кто отвечает за ее достижение.
Даются подробные советы и детализированные указания относительно способов достижения целей, которые могут во многом не соответствовать изменившимся условиям.	В связи с непрерывностью и изменчивостью внешних условий. Опытные исполнительные должны иметь определенную свободу действий и не нуждаться в подробных указаниях.
Игнорируется вопрос о кадрах, т.е. не определяются компетенция, права и обязанности участников процесса проектирования.	Назначается руководитель и ответственные за выполнение отдельных этапов проекта.
Не указывается срок исполнения проекта в целом и отдельных его этапов.	Устанавливается срок достижения поставленной цели и поэтапные сроки выполнения проекта.

Цель является основным элементом проекта, поэтому от того, как она сформулирована, зависит конечный результат всего проекта.

Следовательно, в системе управления создаются объективные предпосылки для адекватного представления целей и их соответствующего восприятия теми, кому предстоит воплощать их в жизнь.

3.4. Формирование целевой структуры проекта

Формирование целевой структуры проекта – очень важный этап проектирования, во многом определяющий содержание соответствующей деятельности и ее конечные результаты. Одной из главных задач его успешного проведения является подбор методов обоснования, конкретизации и структурирования целей. В этом деле нельзя полагаться только на опыт, искусство и эвристические способности разработчиков. Необходим научный анализ целеполагающей деятельности, опирающийся на исследование закономерностей целеобразования, формирования структуры целей. В зависимости от использования того или иного признака следует различать иерархическую, сетевую структуры цели, а также структуру типа страт и эшелонов.

Иерархические структуры представляют собой декомпозицию цели в пространстве без учета фактора времени. В них отражаются целевые связи, существующие между различными уровнями системы управления. Иерархические структуры бывают двух видов: древовидные и матричные.

Древовидная – это структура с «сильными» связями, исключающими альтернативность (для достижения цели вышестоящего уровня необходима реализация всех целей нижестоящего уровня).

Матричная – эта структура со «слабыми» связями, допускающими альтернативность (достижение цели вышестоящего уровня возможно при условии реализации тех или иных подцелей нижестоящего уровня).

Сетевая структура представляет собой декомпозицию цели во времени, то есть ее временную организацию. Обычно она имеет вид сетевого графика или сетевой модели, описывающей последовательность достижения общей цели в течение определенного отрезка времени.

В структурах типа страт и эшелонов находят отражение многоуровневые иерархические связи как в самом обществе, так и в общественном сознании. При этом стратифицированные структуры формируются исходя из необходимости обеспечения компромисса между простотой представления, позволяющей сохранить целостное восприятие проектного объекта, и детальной характеристикой, дающей возможность отразить его многочисленные особенности. В них система целей задается с помощью семейства моделей, каждая из которых описывает поведение объекта с точки зрения соответствующего уровня абстракции. Определенный уровень абстрагирования называется стратой. Последние могут выделяться по разным принципам, например, в зависимости от уровня управления, или от этапов протекания конкретного процесса.

В многоэшелонных иерархических структурах учитывается относительная самостоятельность входящих в проектный объект элементов. Это означает, что конкретные подсистемы формируют самостоятельно часть целей (они обладают определенной свободой в принятии целевого решения), а их иерархическое расположение определяется тем, что некоторые важные аспекты их жизнедея-

тельности находятся под влиянием или управляются системами более высокого уровня.

Здесь мы имеем дело с многоцелевой структурой, допускающей противоречивость и даже конфликтность интересов различных социальных субъектов (по существу имитируется ситуация относительной экономической обособленности хозяйствующих субъектов).

В современном отечественном и зарубежном научном знании разработаны формальные, полужформальные и неформальные способы построения целевых структур, которые условно можно свести в три класса: методы натурального эксперимента, экспертные методы и методы моделирования.

Одним из основных способов формирования целевой структуры проекта является *метод дерева целей*. Построение дерева целей представляет собой логическую процедуру обоснования целевых решений, разрабатываемую экспертно. Их систематизация осуществляется следующим образом: цели последующего уровня выступают по отношению к целям предыдущего как условия достижения последних. При этом они конкретизируются до уровня, позволяющего задать их количественные значения. Результатом данной процедуры выступает макет целевой структуры проекта, который может рассматриваться как базовый вариант, выносимый на обсуждение и утверждение.

Разработку дерева целей следует начинать с постановки общей социальной цели в укрупненном виде. После чего необходимо перейти к ее разбиению на подцели, одновременно упорядочивая их и количественно интерпретируя. В ходе декомпозиции общей цели нужно соблюдать следующие принципы:

Необходимо принимать в расчет функциональные цели, которые связаны с реализацией функциональных потребностей (потребностей в определенных свойствах, функциях классов конкретных объектов, например, предметов потребления, средств производства, отдельных социальных институтов). Функциональные потребности имеют устойчивый характер, они менее динамичны, чем предметные потребности. Последние в свою очередь характеризуют нужду в конкретных объектах. Функциональные цели можно представить, как ответы

на три вопроса: Что нужно узнать? Что нужно сделать? Что нужно организовать? При построении дерева целей применяется логика конъюнкции (логика «и»). Это значит, что для достижения цели более высокого уровня необходимо реализовать все без исключения, детализирующие ее подцели в их взаимной увязке. Данная логика исключает альтернативность, что соответствует древо-видной структуре.

Любая цель и подцели связаны между собою смысловыми отношениями. Другими словами, перечень подцелей для конкретной цели формируется с помощью ответа на вопрос: Что это значит? Например, чтобы сформировать группу подцелей для цели повышения материального благосостояния населения, нужно задаться вопросом: Что значит повысить материальное благосостояние людей? Полученный перечень подцелей является, с одной стороны, конкретизацией исходной цели, а с другой - совокупностью условий ее осуществления.

При разбиении исходной цели на подцели следует постепенно снижать уровень общности используемых формулировок с тем, чтобы добиться их обзорности. Это способствует обеспечению конкретности и полноты анализа.

Появление альтернативных вариантов в целевой структуре свидетельствует о том, что построение целевых уровней закончено и начат переход к построению системы мероприятий. Вполне допустимо, что ветви дерева целей для различных подцелей будут иметь разную длину.

В дереве целей не должно быть циклов: если цель А входит в список подцелей Б, то Б и ее составляющие не могут быть компонентами А.

Реализация выше названных принципов обеспечивает последовательную конкретизацию движения к желаемому состоянию проектного объекта, а также комплексность и полноту анализа исходной цели.

Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

4.1. Понятие организационной структуры проекта

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой при этом организационной структуры. Под организационной структурой понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, и горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

Организационная структура проекта – это временная организационная структура, созданная для повышения качества управления и взаимодействия в проекте путем определения и визуализации процессов взаимодействия как между внутренними, так и с внешними участниками проекта.

4.2. Типы организационных структур проекта

Как уже было сказано раньше, почему-то большинство авторов подменяют понятие оргструктуры проекта понятием оргструктуры компании, и приводят именно типы оргструктуры компании, что неверно, с моей точки зрения. К организационной структуре конкретного проекта эта информация имеет довольно посредственное отношения и просто является вводной.

Формального распределения организационных структур проекта по типам я не знаю, но люди любят все раскладывать «по корзинкам», и я тоже люблю. Лично для себя за годы работы вывела следующие условные типы организационных структур проекта:

1. *Организационная структура управления проектом.* Согласуется на уровне управляющего комитета, предназначена для определения уровней принятия решений (не забываем сначала согласовать построенную организационную структуру со спонсором проекта, просто потому что по аналогии с выступ-

лением на управляющем комитете – это всегда должно быть вашей первой точкой согласования, если со спонсором вы хотите дружить).

2. *Организационная структура выполнения проекта.* Согласуется на уровне тимлидов, предназначена для организации взаимодействия между командами, вовлеченными в проект (архитектура, тестирование, разработка, анализ и проч.).

3. *Организационная структура работы с подрядчиком или подрядчиками в проекте.* Согласуется на уровне ответственных за проект от каждой вовлеченной стороны для определения процесса работы и точек принятия решений.

4. *Организационная структура программы проектов.* Согласуется на уровне руководителя программы и ее спонсора для определения процесса взаимодействия между проектами (и, конечно, руководителями проектов), включенными в программу.

4.3. Виды организационных структур проекта

В разработке и реализации проекта принимает участие, как правило, несколько участников. Их количество может колебаться от нескольких единиц до нескольких десятков и даже сотен в зависимости от масштаба проекта. При этом между участниками проекта складывается система взаимоотношений, которая накладывает определённые требования на организационную структуру проекта.

Функциональная структура, представляющая собой иерархию, в которой для каждого служащего четко определен один вышестоящий руководитель. При этом сотрудники сгруппированы по специальностям: маркетинг, производство, закупки и т.п. Такая структура оптимальна для хорошо налаженного циклического производства, однако вызывает ряд трудностей при выполнении проектов.

На определенном этапе в организации возникают проекты и назначается их координатор. Он отвечает за выполнение проекта, достижение целей, соблюдение сроков и выделенного бюджета. Фактически же такой сотрудник не имеет достаточно полномочий для решения поставленных задач. Отвечать «за

все» и не иметь полномочий – главная проблема для эффективного управления проектами. Также, одним из основных недостатков при реализации проектов является неповоротливость структуры, так как все распоряжения любой сотрудник может получать только от своего функционального руководителя, что вызывает длительные задержки при принятии решений. Также проблемы могут возникать из-за того, что интересы проекта вступают в противоречие с интересами функциональных руководителей.

Такая структура весьма статична и эффективна только для реализации локальных проектов в рамках подразделения.

Проектная структура. Здесь проектные команды как бы образуют свои собственные временные подразделения, созданные на время выполнения проекта и возглавляемые руководителями проектов. При такой организации функциональные подразделения выполняют сервисную функцию по отношению к проектам, т. е. оказывают им услуги, например техническую поддержку или бухгалтерское обслуживание. Также функциональные отделы играют роль пула ресурсов (например, специалистов), динамически перераспределяемых между проектами. В проектной структуре члены команды ориентированы только на достижение целей проекта и подчиняются только его руководителю.

При такой организации проект фактически представляет собой филиал компании, при этом «законы», по которым действует сотрудник в рамках проекта, полностью определяются руководством проекта. Такая структура эффективна в крупных, значимых для компании проектах, как правило, продолжительностью более двух лет.

Основной недостаток проектной структуры состоит в том, что ресурсы не всегда используются эффективно (например, услугами юриста вы пользуетесь всего несколько часов в неделю, и их невыгодно оплачивать полностью из бюджета проекта).

Эту проблему позволяет решить *матричная структура*, которая представляет собой компромисс между функциональной и проектной структурами. Здесь сотрудник подчиняется с одной стороны руководителю проекта, а с дру-

гой — своему функциональному руководителю. В зависимости от того, у кого из них больше власти, различают слабую (незначительная власть руководителя проекта) и сильную, или жесткую (менеджер проекта выше функционального руководителя) матрицы. Идеальной представляется сбалансированная матрица, при которой менеджер проекта ответственен за его результаты, а функциональный руководитель — за качество работы своих сотрудников, «командированных» в проект. Основным минусом матричной структуры — двойное подчинение сотрудников.

4.4. Критерии выбора организационной структуры проекта

Каждый тип структуры имеет свои плюсы и минусы. Матричная структура является компромиссной, ее разновидности можно наиболее часто встретить в компаниях, бизнес которых связан с ведением проектов. Зачастую в одной компании можно встретить несколько структур в зависимости от масштаба и других особенностей конкретного проекта.

И все же существуют *критерии*, по которым можно выбрать ту или иную организационную структуру:

- уровень неопределенности
- технология
- комплексность
- продолжительность
- значение для компании
- уровень взаимосвязей между частями проекта
- важность фактора времени (наличие критических сроков)
- зависимость от вышестоящей организации

В заключение хотелось бы отметить, что единого стандарта для разработки организационной структуры проекта нет. Главное, чтобы она была понятна, не допускала двойного толкования и помогала в работе.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЭТАПЫ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

5.1. Этап планирования

Планирование работы над проектом начинается с его коллективного обсуждения. Это, прежде всего обмен мнениями и согласованиями интересов обучающихся; выдвижение первичных идей на основе уже имеющихся знаний и разрешения спорных вопросов. Затем предложенные обучающимися темы проектов выносятся на обсуждение.

Цели первичного обмена мнениями:

1. Стимулирование потока идей

Для стимулирования потока идей актуален метод мозговой атаки. Следует воздержаться от комментариев, записывать на доске идеи, направление работы по мере их высказывания, а также выдвигаемые обучающимися возражения.

2. Определение общего направления исследовательской работы

Когда определены все возможные направления исследований, преподаватель предлагает обучающимся высказать свое отношение каждому. Затем преподаватель:

- Выделяет наиболее удачные;
- Определяет сроки, необходимые для получения конечных результатов;
- Помогает обучающимся сформулировать 5-6 связанных друг с другом подтем;
- Продумывает вариант объединения выделенных подтем в единый проект.

Каждый участник проекта выбирает подтему для будущего исследования. Таким образом, формируются группы, работающие по одной подтеме. Задача на данном этапе – проследить, чтобы в каждой создающейся группе работали обучающиеся с различным уровнем знаний, творческим потенциалом, различными склонностями и интересами.

Далее обучающиеся совместно с преподавателем выявляют потенциальные возможности каждого (коммуникативные, артистические, публицистиче-

ские, организаторские, спортивные и т. д.). Следует построить работу так, чтобы каждый мог проявить себя и завоевать признание окружающих. Можно также выбрать консультантов, т.е. ребят, которые будут помогать исследовательским группам в решении тех или иных задач на тех или иных этапах работы.

5.2. Аналитический этап

Этот этап самостоятельного проведения исследования, получения и анализа информации, во время которого каждый обучающийся:

- Уточняет и формулирует собственную задачу, исходя из цели проекта в целом и задачи своей группы в частности;

- Ищет и собирает информацию, учитывая:

 - Собственный опыт;

 - Результат обмена информацией с другими обучающимися, преподавателями, родителями, консультантами и т.д.;

 - Сведения, полученные из специальной литературы, Интернета и т.д.;

- Анализирует и интерпретирует полученные данные.

На этом же этапе членам группы необходимо договориться о распределении работы и формах контроля работы над проектом. Каждый может вести «индивидуальный журнал», в котором он будет записывать ход работы. Можно вести общий журнал для всех участников проекта. Это поможет преподавателю (да и самим участникам) оценить индивидуальный вклад каждого в работу над проектом, а также облегчить контроль.

Последовательность работы:

1. Уточнение и формулировка задач.

Правильная формулировка задачи проекта (т.е. проблемы, которую предстоит решить) предопределяет результативность работы группы. Здесь необходима помощь преподавателя. Сначала члены каждой группы обмениваются уже имеющимися знаниями по выбранному ими направлению работы, а также сообщениями о том, что ещё, на их взгляд, необходимо узнать, исследовать, по-

нять. Затем преподаватель при помощи проблемных вопросов подводит обучающихся к формулировке задачи.

Во время работы над проектом необходимо, чтобы каждая группа и каждый её член чётко понимали свою собственную задачу, поэтому рекомендуется оформить стенд, на котором были бы вывешены: общие темы проекта, задачи каждой группы, списки членов групп, консультантов, ответственных и т.д. Такой стенд способствует также осознанию каждым обучающимися ответственности за выполняемую работу перед остальными участниками проекта.

2. Поиск и сбор информации.

Прежде всего, обучающимися необходимо определить, где и какие данные им предстоит найти. Затем начинается непосредственно сбор данных и отбор необходимой информации. Этот процесс может осуществляться различными способами, выбор которых зависит от времени, отведённого на данный этап, материальной базы и наличия консультантов. Обучающиеся (с помощью преподавателя) выбирают способ сбора информации: наблюдение, анкетирование, социологический опрос, интервьюирование, проведение экспериментов, работ со средствами массовой информации, с литературой. Задача преподавателя – обеспечить, по мере необходимости, консультации по методике проведения такого вида работы. Здесь необходимо уделить особое внимание обучению навыкам конспектирования. На данном этапе обучающиеся получают навыки поиска информации её сравнения, классификации; установления связей и проведения аналогий; анализа и синтеза; работы в группе, координации разных точек зрения посредством:

- Личных наблюдений и экспериментирования;
- Общения с другими людьми (встречи, интервьюирование, опросы);
- Работы с литературой и средствами массовой информации (в том числе через Интернет).

Преподаватель играет роль активного наблюдателя: следит за ходом исследований, его соответствием цели и задачам проекта; оказывает группам необходимую помощь, не допуская пассивности отдельных участников; обобщает

промежуточные результаты исследования для подведения итогов на конечном этапе.

3. Обработка полученной информации.

Необходимое условие успешной работы с информацией – ясное понимание каждым обучающийся цели работы и критериев отбора информации. Задача преподавателя – помочь группе определить эти критерии. Обработка полученной информации – это прежде всего её понимания, сравнение, отбор наиболее значимой для выполнения поставленной задачи. Обучающимися потребуются умение интерпретировать факты, делать выводы, формировать собственные суждения. Именно этот этап наиболее труден для обучающихся, особенно если они привыкли находить в книгах готовые ответы на все вопросы преподавателя.

5.3. Этап обобщения информации

На этом этапе осуществляются структурирование полученной информации и интеграции полученных знаний, умений, навыков.

Обучающиеся:

- Систематизируют полученные данные;
- Объединяют в единое целое полученную каждой группой информацию;
- Выстраивают общую логическую схему выводов для подведения итогов.

(Это могут быть: рефераты, доклады, проведение конференций, показ видеофильмов, спектаклей; выпуск стенгазет, журналов, презентация в интернете и т.д.).

Необходимо, чтобы обучающиеся обменивались знаниями и умениями, полученными в процессе различных видов работ с информацией (анкетирование и обработка полученных знаний, проведение социологического опроса, интервьюирование, экспериментальная работа и т.д.). Все необходимые мероприятия данного этапа должны быть направлены на обобщение информации, выводов и идей каждой группы. Обучающиеся должны знать порядок, формы и общепринятые нормы представления полученной информации (правильное составление конспекта, резюме, реферата, порядок выступления на конференции

и т.д.). И на этом этапе необходимо предоставить обучающимся максимальную самостоятельность выбора форм представления результатов проекта, поддерживать такие, которые дадут возможность каждому обучающийся раскрыть свой творческий потенциал. Процесс обобщения информации важен и потому, что каждый из участников проекта как бы «пропускает через себя» полученные всей группой знания, умения, навыки, так как в любом случае он должен будет участвовать в презентации результатов проекта.

5.4. Этап представления полученных результатов (презентация)

На этом этапе обучающиеся осмысливают полученные данные и способы достижения результата; обсуждают и готовят итоговое представление результатов работы над проектом (в колледже, округе, городе и т.д.). Обучающиеся представляют не только полученные результаты и выводы, но и описывают приемы, при помощи которых была получена и проанализирована информация; демонстрирует приобретенные знания и умения; рассказывают о проблемах, с которыми пришлось столкнуться в работе над проектом.

Любая форма презентации также является учебным процессом, в ходе которого обучающиеся приобретают навыки представления итогов своей деятельности. Основные требования к презентации каждой группы и к общей презентации: выбранная форма должна соответствовать целям проекта, возрасту и уровню аудитории, для которой она проводится.

В процессе работы по обобщению материала и подготовки к презентации у обучающихся, как правило, появляются новые вопросы, при обсуждении которых может быть даже пересмотрен ход исследований. Задача преподавателя – объяснить обучающимся основные правила ведения дискуссий и делового общения; научить их конструктивно относиться к критике своих суждений; признавать право на существование различных точек зрения решения одной проблемы.

6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И ФАЗЫ ПРОЕКТА

6.1. 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 будет проводиться мониторинг соответствия достигнутых результатов заявленным;
- наличие системы анализа, в соответствии с которой может быть спрогнозирована будущая ситуация, с целью внесения корректировок;
- 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.

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

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.

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

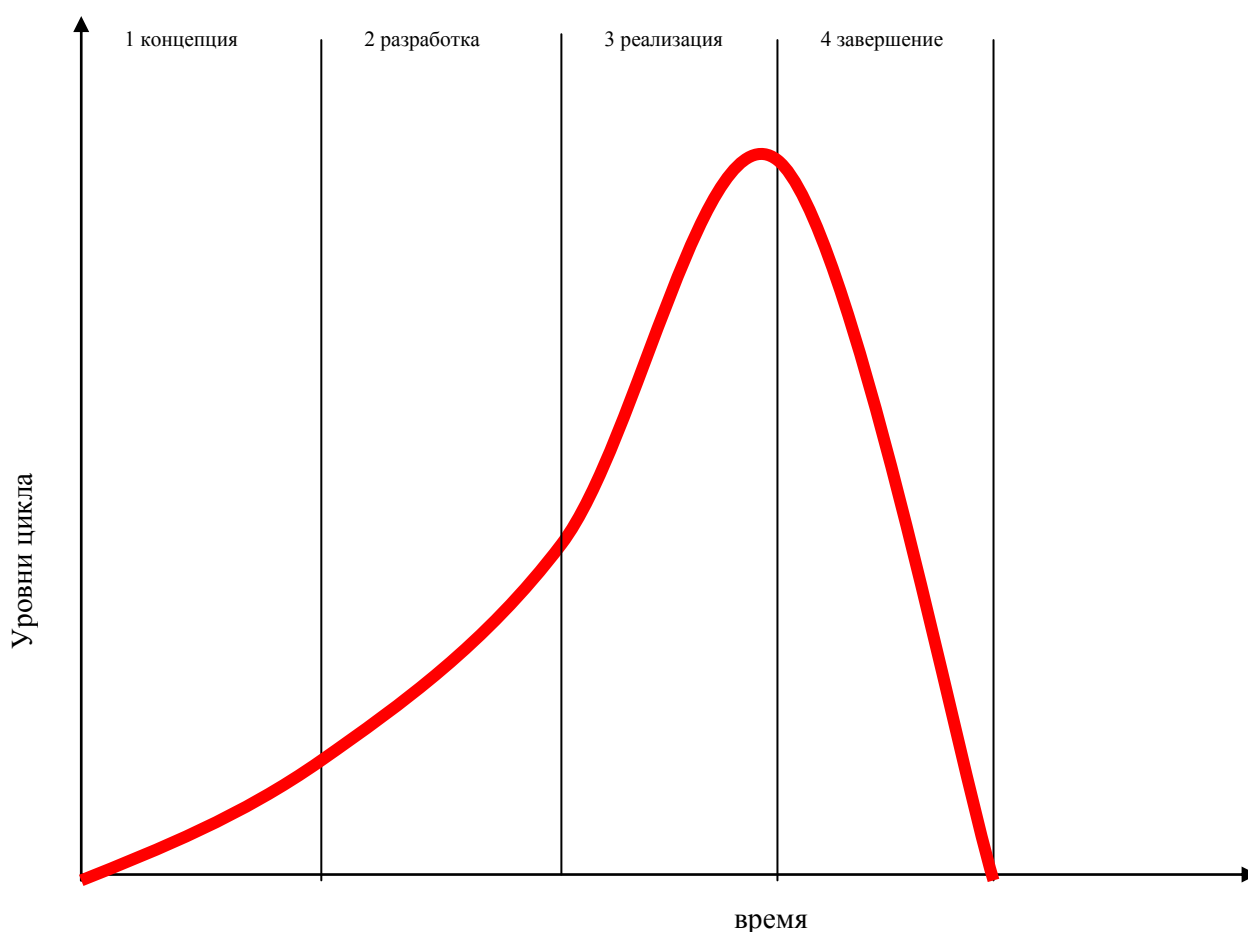


Рисунок 1 – Фазы жизненного цикла проекта

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.

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

Таблица 1 – Сводный план работ по реализации проекта

№	Виды работ	Сроки	Ответственные

- 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*, 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.

7. РИСКИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

7.1. 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 проявляют 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 здесь – 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 здесь – 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 здесь 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.

7.2. Виды рисков в проектах

Риски в социальных проектах довольно разнообразны, их можно классифицировать по разным основаниям (признакам).

По природе ответственности:

субъективные – риски ответственности участников разработки и/или реализации проекта;

объективные – риски остановки (задержки) реализации проекта, связанные с внешними факторами.

По источнику возникновения:

природно-климатические (экологические);

технические (отказы машин и оборудования, снижение качества их работы);

производственные (нарушения технологии, остановки производства, задержка поставок сырья);

экономические (рост издержек, повышение цен, инфляционные процессы);

финансовые (кредитные, процентные, валютные);

политические (изменение законодательства, приоритетов социального развития, смена политического лидера);

инновационные (риски недостижения результатов, ожидаемых от внедрения новых разработок);

страновые (риски, связанные с разницей национально-территориальных традиций, обычаев, менталитета).

По месту проявления:

внешние (по отношению к проекту);

внутренние (по отношению к проекту).

По виду производства:

основные (связанные с достижением целей);

вспомогательные (связанные с достижением задач).

По тяжести проявления:

упущенная выгода (тяжесть риска наименьшая);

потери (тяжесть риска средняя);

ущерб (тяжесть риска наибольшая).

По форме воздействия:

прямые (прямых убытков);

косвенные (косвенных убытков).

По сложности:

частные (вызываемые одним событием);

системные (вызываемые цепочкой событий);

совокупные (вызываемые несколькими цепочками событий).

По характеру причин:

случайные;

злоумышленные.

По регулярности:

систематические;

несистематические.

По степени предсказуемости:

предсказуемые с высокой степенью вероятности;

предсказуемые с низкой степенью вероятности;

непредсказуемые.

По времени проявления:

прошлые;

настоящие;

будущие.

По уровню проявления:

слабые;

умеренные;

сильные.

По интенсивности проявления:

быстрые;

средние;

медленные.

По степени контроля:

полностью контролируемые;

частично контролируемые;

неконтролируемые.

По возможности страхования:

страхуемые;

нестрахуемые.

Таким образом, разнообразие социальных ситуаций, их неопределенность и невозможность предсказать их со стопроцентной вероятностью, обуславливает многообразие видов социальных рисков.

7.3. 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 эффек-

тивности, 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:

$$Kp = U/C$$

Где: Kp – коэффициент риска;

U – 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 случаи возникновения рискованных ситуаций;

6) *резервный фонд* – формируется с целью покрытия непредвиденных расходов по разработке и реализации проекта.

7.4. 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.

8. УЧАСТНИКИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

8.1. Функции участников процесса проектирования

Можно выделить следующие функции, связанные с осуществлением проектирования, то есть с их разработкой и реализацией:

а) *инициативная* – предполагает, что у проекта должен быть инициатор, т.е. тот, кто предлагает идею, осмысливает его и оформляет в виде концепции;

б) *организационная* – предполагает, что у любого проекта должно быть заинтересованное лицо, которое станет пользователем результатами, и будет нести за него ответственность;

в) *инвестиционная* (экономическая) – предполагает наличие средств (инвестиций) на разработку и реализацию проекта;

г) *исполнительная* (исполнительская) – предполагает необходимость практической разработки и реализации проекта;

д) *производственная* – предполагает, что в ходе реализации проекта должны производиться или оказываться какие-либо услуги;

е) *управленческая* – предполагает, что проектом от начала ее разработки до завершения реализации необходимо управлять.

Для проектов любого вида принципиальный набор функций, как правило, остается неизменным. Однако если проект довольно прост, все основные функции могут осуществляться одним лицом. Если же проект очень сложный, он предполагает детальное распределение функций между его участниками.

8.2. Состав участников процесса проектирования

Работа над проектом условно может быть разделена на два больших этапа:

I этап – теоретический – разработка проекта. На этом этапе работают разработчики – это люди, обладающие необходимым уровнем теоретических знаний, объемом требуемой компетентности в той или иной области решения социальных проблем.

2 этап – практический – предполагает реализацию проекта на практике. Этим фронтом работ занимаются исполнители, они должны обладать практическим опытом и уметь оценивать социальную и экономическую эффективность.

Разработчики и исполнители в целом составляют команду по работе над проектом.

8.3. Участники процесса проектирования: разработчики

Разработчики:

1) *инициатор* – сторона, которая является автором главной идеи, он делает предварительное обоснование и вносит предложения по осуществлению проекта;

2) *заказчик* – сторона, заинтересованная в осуществлении проекта, в достижении положительных результатов, которая в дальнейшем будет владеть, и пользоваться этими результатами;

3) *инвестор* – сторона, вкладывающая в работу над проектом денежные, материальные или иные средства.

Заказчик и инвестор могут выступать в одном лице если у заказчика есть необходимые средства для разработки и реализации проекта. Если таких средств нет, то в качестве инвесторов привлекаются банки, спонсоры или благотворительные организации.

4) *руководитель* (менеджер) – юридическое лицо, которому инициатор, заказчик или инвестор делегируют полномочия руководить работами, связанными с осуществлением проекта, то есть планированием, контролем и координацией работ всех участников.

Состав функций руководителя определяется договором, контрактом с заказчиком. В процессе и после подписания договора, до завершения работ над проектом они становятся социальными партнерами.

8.4. Участники процесса проектирования: исполнители

Исполнители:

1) *контрактор* – сторона, берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по реализации проекта в целом или его части. Контрактор как

правило выполняет основную часть работ или всю работу в целом (может быть один или несколько человек);

2) *субконтрактор* – сторона, которая по договору с подрядчиком берет на себя ответственность за выполнение работ и услуг в рамках отдельно взятого направления в пределах своей компетенции;

3) *лицензор* – организация, выдающая лицензию на выполнение определенных видов работ или оказание определенных видов услуг;

4) *органы власти* – сторона, выдвигающая и поддерживающая требования, связанные с нормальной реализацией проекта (экономические, социальные, правовые и т.д.). Кроме требований органы власти получают налоги от реализации проекта, если он связан с извлечением прибыли.

5) *эксперты* – сторона, осуществляющая оценку реализации и качества услуг, предусмотренных проектом. Эксперты также осуществляют оценку экономической и социальной эффективности.

Успех в работе над проектом зависит от того, насколько рационально были распределены функции и обязанности между участниками команды, работающей над проектом.

9. НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

9.1. Понятие «непосредственная разработка проекта»

Технологию подготовки социального проекта как текста 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.

9.2 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. В 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 рассматривается 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.

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.

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, готовый текст проекта состоит из следующих структурных элементов: 1. титульный лист; 2. социальный паспорт; 3. содержание, 4. введение; 5. аргументация проблемы; 6. характеристика субъекта, объекта и предмета проекта; 7. формулировка цели и задач проекта; 8. разработка плана проектных мероприятий; 9. разработка механизма контроля и коррекции процесса практической реализации проекта; 10. определение и обоснование ресурсного обеспечения проекта; 11. определение ожидаемых от реализации проекта результатов; 12. оценка эффективности полученных в ходе реализации проекта результатов.

Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

10. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

10.1. Понятие, задачи и структура управления проектами

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но для того, чтобы он был успешным, необходимо тщательное и продуманное управление этим проектом, служащее гарантией эффективной деятельности, ее направленности на достижение конечной цели.

Управление проектами — это методология, искусство организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых, материально-технических ресурсов на протяжении всего проектного цикла, направленное на достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Задачи управления проектами:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Структура управления проектом обеспечивает основу для понимания управления проектами и включает в себя следующие большие **разделы**:

1) содержание управления проектами — описание среды, в которой функционирует проект, а также его жизненный цикл;

2) процесс управления проектами — описывает общий взгляд на то, как взаимодействуют различные процессы управления проектами, как осуществляется управление различными институциональными подсистемами проекта.

Процесс управления проектами включает в себя:

— управление замыслом проекта — инициирование и планирование замысла. Разработка стратегии проекта, его уточнение и контроль;

— управление интеграцией (содержанием) проекта — его планирование, разработка целевой структуры;

— управление временем — планирование работ, их последовательности и продолжительности, составление расписания и графика;

— управление финансами (стоимостью) проекта — разработка сметы и бюджета проекта и контроль стоимости;

— управление качеством — планирование и контроль качества проектных работ и продуктов проекта;

— управление командой — описывает процессы эффективного использования человеческих ресурсов;

— управление коммуникациями проекта — планирование коммуникаций, распределение информации, представление отчетности;

— управление рисками — идентификация и менеджмент рисков проекта;

— управление обеспечением проекта — описывает процессы, требуемые для получения товаров и услуг для реализации проекта извне. Это планирование требований: обращений, выбор источников, разработка и закрытие контрактов.

Оба раздела структуры взаимосвязаны. Все процессы заявляются на прединвестиционной фазе проекта, в его обосновании (бизнес-плане) и реализуются на различных этапах жизненного цикла проекта, эти элементы в своем единстве делают возможным практическое внедрение проекта и оценку его эффективности.

10.2. Общий менеджмент и проект-менеджмент: отличия

По функциональному наполнению (это видно из определения управления проектами) они идентичны. Вместе с тем имеются между ними и различия. Отличия проект-менеджмента от общего и функционального менеджмента вытекают из отличий функций проект-менеджеров от обязанностей функциональных менеджеров. Эти отличия представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Отличия общего менеджмента от проект-менеджмента

Общий менеджмент	Проект-менеджмент
Организует исполнение ряда стабильных функций	Имеет уникальную, четко поставленную и подробно описанную цель в каждом проекте
Руководит постоянно действующим подразделением	Руководит проектом, существование которого ограничено во времени
Управляет относительно стабильным коллективом сотрудников	Управляет временной командой, состав которой может меняться в ходе осуществления проекта, участники могут иметь двойное подчинение: менеджеру проекта и своему функциональному руководителю
Как правило, в подчинении группа специалистов одной или смежных специальностей	Обычно в подчинении команда разнопрофильных специалистов
Разбирается в предметной области лучше своих подчиненных	Может не быть специалистом в предметной области проекта
Стабильно занимает свою должность	По окончании каждого проекта может оказываться «временно безработным»
Стремится сделать «вертикальную» карьеру, занимая все более высокие посты в своей функциональной сфере	Карьера в основном «горизонтальная», рост состоит в управлении все более сложными, масштабными проектами
Основная часть мотивации — стабильный фиксированный оклад	Главная мотивация — бонус, зависящий от результата проекта

Иначе говоря, основное различие между проект-менеджментом и общим менеджментом заключается в соотношении новаторской и рутинной деятельности.

Проект-менеджмент — управление изменениями, инновациями. Любая инновация организуется (должна реализовываться) в форме проекта, конкретной технологии. Вместе с тем функции проект-менеджмента включают следующие элементы общего менеджмента:

— финансовый менеджмент — обеспечение бюджетных и других ограничений;

— управление персоналом — определение профессионально-квалификационного состава, аппарата управления, мотивации и системы оплаты труда;

— операционный (производственный) менеджмент;

— логистика — закупки и поставки, определение потребностей, выбор поставщиков;

— инжиниринг и управление качеством;

— маркетинг — от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

11. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

11.1 Основные участники проекта (заинтересованные лица первого круга)

Субъектами управления проектами являются участники проекта (программы), взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления.

К субъектам управления проектом относятся:

1. Основные участники проекта (заинтересованные лица первого круга): инициатор проекта, заказчик, инвестор (спонсор), генконтрактор, генподрядчик, исполнители и др.

2. Команда управления проектом: менеджер проекта, члены команды проекта. Кроме того, это и функциональные подразделения организации (маркетинг, финансы, производство и пр.), в разной степени взаимодействующие друг с другом.

1. Основные участники проекта

Инициатор. Инициатором проекта является автор главной идеи проекта. Им может выступать практически любой из будущих участников проекта, в том числе, не принимающий дальнейшего участия в его реализации. Стоит сказать, что инициатор проекта идентифицирует потребность в проекте и вносит предложение об инициации проекта. Он может быть представителем любого функционального подразделения или уровня внутри или вне организации. Зачастую им является заказчик.

Заказчик проекта. Заказчиками проекта являются стороны, которые заинтересованы в осуществлении проекта и достижении его целей, это будущие владельцы и пользователи результатами проекта. Они формируют задачи, определяют основные требования к проекту, а также обеспечивают финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств. В качестве заказчика могут выступать инвесторы, а также любые другие физические и юридические лица.

Инвестор. Инвестор - это лицо, группа или организация, вкладывающая в процесс средства и представляющая финансовые ресурсы для исполнения проекта. В качестве инвесторов могут выступать: граждане, предприятия, объединения предпринимателей и другие юридические лица; банки, различные инвестиционные и паевые фонды, иностранные физические и юридические лица, государства и международные организации.

Генконтрактор. Генеральный контрактор - сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком. Он получает полномочия и далее взаимодействует с поставщиками, исполнителями работ проекта. Также, берет на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту на весь проект или его часть.

Генподрядчик. Генеральным подрядчиком является юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком, которое несет ответственность за выполнение работ перед заказчиком и по отдельным видам работ вступает в договорные отношения с субподрядчиками.

11.2. Команда управления проектом

В команду управления проектом прежде всего входят управляющий (менеджер) проектом и члены команды проекта.

Управляющий проектом. Управляющий проектом осуществляет управление проектом в целом: отвечает за координацию работ и успешность исполнения; имеет административные и финансово-экономические рычаги управления.

Менеджер проекта. Менеджер проекта отвечает за достижение цели проекта в рамках плановых показателей успешности (по времени, бюджету, в соответствии с параметрами проектной документации, требований к качеству и т.д.).

Менеджер проекта - главная фигура в процессе управления проектом. При различных схемах реализации проекта на эту позицию может быть назначен либо представитель организации, реализующей проект, либо представитель заказчика. Заказчик, инвестор делегируют менеджеру проекта полномочия по руководству проектом: планированию, контролю и координации работ всех

участников проекта. Более точно и детально состав функций и полномочий руководителя проекта определяется контрактом, заключаемым с заказчиком.

Главная забота менеджера проекта заключается в том, чтобы проект достиг своих целей при соблюдении установленных сроков, бюджета и качества.

Нельзя не отметить то, что для эффективного управления проектами руководитель проекта должен обладать такими качествами как: коммуникабельность, дальновидность, умение слушать других, а также создавать атмосферу коллективности.

Члены команды проекта. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, видов и сложности проекта, а также от специфики работ по проекту и стиля руководства и других его характеристик.

Основные члены проекта:

Администратор проекта – работает непосредственно в постоянном контакте со всеми членами команды проекта: готовит совещания, ведет протоколы; ведет информационную базу проекта; обеспечивает доведение информации до всех участников проекта;

Координатор проекта - обычно является контактной персоной; координирует официальные обращения со стороны других участников проекта; уточняет и согласует повестки, время, место и состав участников совещаний, переговоров, других мероприятий проекта.

Эксперт проекта - принимает концептуальные решения по предметной области проекта. (Вводится в сложных комплексных проектах). Функции эксперта проекта: разрабатывает архитектуру, концепцию предметной области проекта; осуществляет авторский надзор за реализацией концепции предметной области проекта; подчиняется руководителю проекта.

Главный инженер проекта (ГИП) осуществляет общее руководство исполнения предметной области проекта. Функции главного инженера проекта: разрабатывает требования к результатам проекта; определяет предметную область проекта, разрабатывает производственную структурную декомпозицию работ, СДР; управляет содержанием проекта в части основных бизнес-

процессов; руководит разработкой технического задания и техно-рабочего проекта; несет ответственность за качество основных производственных результатов проекта.

11.3. Стейкхолдеры проекта

Стейкхолдер расшифровывается как заинтересованная сторона. Стейкхолдер — это тот, кто прямо или косвенно заинтересован в деятельности компании и ценностях, которые предоставляет продукт.

Заинтересованная сторона является центральной фигурой в создании успешных проектов. Это тот, кто заинтересован в успехе проекта, а сам проект соответствует его интересам.

Термин «*стейкхолдер*» объединяет в себе не только тех, кто использует продукт. Важно определить каждую группу заинтересованных сторон и работать с ними по-разному. Это могут быть: конечные пользователи: клиенты или сотрудники, если это внутренний продукт, поставщики и подрядчики, партнеры, акционеры и другие инвесторы, конкуренты, государственные органы, различные общественные организации.

Последние три группы относятся к непрямым заинтересованным сторонам, с которыми бизнес сталкивается нерегулярно.

Стейкхолдеры и акционеры. Некоторые команды путают эти понятия, так как считается, что главная заинтересованная сторона — это тот, кто даёт деньги на разработку и надеется вернуть их приумноженными.

Акционеры — это более узкое понятие, они представляют собой отдельную группу среди других заинтересованных сторон. Акционеры ориентированы на экономическую выгоду. Цели, которые преследует команда для удовлетворения потребности акционеров, — это увеличение прибыли и капитализации компании, то есть обеспечение успеха бизнеса.

Но бизнес не будет успешным без клиентов, поэтому сосредоточиться только на экономических интересах нельзя.

Анализ стейкхолдеров

Не все заинтересованные стороны одинаковы. Это зависит не только от того, к какой группе они относятся, но и от специфики продукта. Например, покупатель в физическом магазине готов ждать несколько минут, чтобы его товары пробили на кассе и приняли деньги. Но тот же человек, покупая через Интернет, не готов ждать три минуты, пока его корзину проверят, а платёж обрабатывают. Другой пример: заказывая еду в ресторане на месте, мало кто согласится ждать блюдо больше часа, но при доставке еды на дом час на подготовку и дорогу — уже привычное дело.

Основные шаги при работе со стейкхолдерами: определение, анализ и общение. Чтобы представлять, с кем работать над проектом и для кого создавать продукт, необходим анализ стейкхолдеров. В него входит определение: портретов стейкхолдеров и их ожиданий, потенциального влияния, которое они могут оказать, шансов и рисков, которые с ними связаны, заинтересованности стейкхолдеров, отношения к проекту (к сожалению, у проекта могут быть и ярые противники, и те, кто тормозит развитие), вклада в проект и релевантного опыта.

Вся информация записывается или складывается в диаграммы. Критически важно общаться со стейкхолдерами, переводить их ожидания в требования к системе и регулярно обновлять информацию. Для этого используются различные техники: интервью, опросник, показ MVP и сбор отзывов, совместный мозговой штурм, наблюдение.

Заинтересованные стороны крайне важны в управлении проектами и на всех этапах разработки, начиная от первых требований к системе. Стейкхолдеры являются наиболее важным источником информации, когда речь идет о кейсах использования системы. Если уделять общению со стейкхолдерами мало внимания, то владелец продукта не сможет составить правильное видение продукта. Это повышает риск создать систему, которая окажется неполной, с ошибками в трактовке пользовательских действий или совсем бесполезной.

Раздел 4. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

12. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

12.1. Понятие бюджетирования

Бюджетирование проекта – это составление последовательного плана действий, который направлен на определение стоимости предполагаемых работ. При составлении бюджетного проекта, необходимо четко определиться с видом необходимых работ, статьями затрат, временем которое дается на его выполнение.

Бюджетирование проекта — это определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре. Структура бюджета определяется планом счетов стоимостного учета конкретного проекта.

Бюджетирование проекта - это искусство разработки и управления бюджетом, который покрывает все понесенные расходы и сохраняет устойчивость проекта в долгосрочной перспективе.

Подготовка бюджета - это один из процессов управления проектами, который призван обеспечить разработку, обоснование и готовность к использованию экономически эффективным образом.

Бюджет, является основой для распределения денежных средств на предполагаемый проект, как из внутренних, так и из внешних источников. Бюджет необходим для финансового контроля хозяйственной деятельности предприятия и четкого контроля со стороны руководителя. Руководитель проекта принимает соответствующие решения о целесообразности использования денежных средств, и разрабатывает мероприятия по управлению проектом.

Бюджет может быть сформирован как в рамках традиционного бухгалтерского плана счетов, так и с использованием специально разработанного плана счетов управленческого учета. Практика показывает, что в большинстве слу-

чаев бухгалтерского плана счетов бывает недостаточно. Для каждого конкретного проекта требуется учет определенной специфики с точки зрения управления стоимостью, поэтому каждый проект должен иметь свой уникальный план счетов, но который базируется на установившихся показателях управленческого учета.

Структура бюджета определяется планом счетов, в соответствии с планом проекта.

Бюджет может составляться в виде:

1. календарных план-графиков затрат,
2. матрицы распределения расходов,
3. столбчатых диаграмм затрат,
4. столбчатых диаграмм кумулятивных (нарастающим итогом) затрат,
5. линейных диаграмм распределенных во времени кумулятивных затрат,
6. круговых диаграмм структуры расходов и пр.

Форма представления бюджетов зависит от четырех основных факторов:

- потребителя документа;
- цели создания документа;
- сложившихся стандартов;
- интересующей информации.

Есть две основные причины того, почему важно составление проектов бюджетов.

Первая причина заключается в том, что, утвержденный бюджет способствует финансированию проекта.

Вторая причина заключается в том, что, сопоставляя проект и фактическую стоимость утвержденного бюджета, можно определить, идет ли проект в соответствии с планом.

Сведения необходимые для составления проектов бюджетов:

- оценка стоимости работ;
- базис оценки;

- ограничения проекта;
- график проекта;
- календарь ресурсов;
- договоры.

Оценка стоимости работ - это индивидуальная смета расходов для каждого вида деятельности или совокупности работ, которые будут выполнены в рамках проекта. Для каждого вида деятельности в смету расходов включаются прямые трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги и информационные технологии.

Базис оценки – это обоснование оценочных документов, подтверждающих детали оценки стоимости работ. Например, как были сделаны оценки, допущения и ограничения, уровень достоверности каждой оценки.

Ограничения проекта - важно определить, имеются ли какие-либо ограничения финансирования, которые могут быть у организации, ограничения по договорам или контрагентам, например, у государственных учреждений.

График проекта будет использоваться для определения продолжительности бюджета во времени.

Календарь ресурсов позволят узнать, какие ресурсы назначены для проекта и когда они назначены. При этом для каждого ресурса используются свои нормативы и осуществляется взаимосвязь с графиком проекта.

Информация по договорам на товары или услуги будет использоваться для определения затрат.

12.2. Функции бюджетирования

Бюджет выполняет следующие функции:

1. Экономический прогноз. Основные вопросы по статьям бюджета принимаются при стратегическом планировании.
2. Бюджет как основа контроля деятельности фирмы. По мере реализации планов, которые предусмотрены в проекте, необходимо производить фактический контроль их выполнения. Необходимо производить сравнительную характеристику фактических показателей с плановыми показателями.

3. Бюджет как основное средство для координации проекта. Бюджет – это план по производству, закупке и реализации продукции.

4. Бюджет как основа для выполнения поставленных задач. При планировании бюджета необходимо все решения принимать заранее, до момента внедрения проекта.

12.3. Виды бюджетов

В зависимости от функций бюджетирования выделяют основные виды бюджетных проектов

1. Генеральный бюджет – основан на общем суммировании всех смет по структурным подразделениям.

2. Основной бюджет – необходим для качественной оценки финансового состояния фирмы. Основной бюджет помогает руководителю фирмы оценить финансовые и производственные возможности и принять правильные решения о дальнейшей работе фирмы.

3. Операционный и вспомогательный бюджет принимается для увязки натуральных показателей со стоимостными показателями. Это необходимо для составления основного бюджета.

4. Специальный бюджет – необходим для определения четких показателей деятельности фирмы и нормативов финансового планирования по дальнейшему развитию деятельности фирмы.

5. Статистический бюджет – рассчитывается на определенный период времени. При составлении статистического бюджета учитываются возможные доходы и расходы фирмы.

6. Гибкий бюджет основан на разделении затрат. Затраты бывают переменные и постоянные.

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- предварительными (оценочными);
- утвержденными (официальными);
- текущими (корректируемыми);

- фактическими.

После проведения технико-экономических исследований составляются предварительные бюджеты, которые носят в большей степени оценочный, нежели директивный характер. Такие бюджеты подвергаются согласованию со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждаются руководителем проекта или другим лицом, принимающим решение.

После того, как бюджет утвержден и обрел официальный статус, он становится эталоном, по отношению к которому происходит сравнение фактических результатов.

В ходе реализации проекта возникают отклонения от ранее запланированных показателей, что должно своевременно отражаться в текущих бюджетах.

И по завершении всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные цифры.

Как видно из таблицы 1 на различных фазах и стадиях проекта разрабатываются различные виды бюджетов. Точность и назначение этих видов бюджетов также приведены в таблице. Бюджетирование проекта является планированием стоимости, т.е. определением плана затрат проекта: когда, сколько и за что будут выплачиваться денежные средства.

Таблица 1. Виды бюджета

Стадия проекта	Виды бюджета	Назначение бюджета	Погрешность, %
Концепция проекта	Бюджетные ожидания	Предварительное планирование платежей и потребности в финансах	25% — 40%
Обоснование инвестиций/ Технико-экономическое обоснование	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, обоснование и планирование привлечения и использования финансовых ресурсов	15% — 20%
Тендеры, переговоры и контракты	Уточненный бюджет	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8% — 10%
Разработка рабочей документации	Окончательный бюджет	Директивное ограничение использования ресурсов	3% — 5%
Реализация проекта/ Сдача в эксплуатацию/ Эксплуатация/ Завершение	Фактический бюджет	Управление стоимостью (учет и контроль)	0% — 5%

12.4. Результат бюджетирования: разработка сметы

Бюджет проекта разрабатывается на этапе его планирования, целями которого являются:

Привязка доходов и расходов к конкретным календарным срокам.

Определение величины финансовых резервов в проекте.

Определение источников финансирования.

Бюджет проекта формируется из двух составляющих:

- Сметы поступлений.
- Сметы затрат, определяющей стоимость проекта.

Смета затрат складывается из:

- Операционного бюджета — совокупности затрат на ресурсы, обеспечивающие выполнение работ проекта.
- Управленческого резерва.
- Бюджета непредвиденных затрат.

Результатом бюджетирования проекта является базовый план по затратам, представляемый в табличной или графической форме. Базовый план по стоимости утверждается Генеральным директором и включается в общий план проекта.

Таблица 2. Пример составления бюджета и затрат

Вид работ	I кв. 2015	II кв. 2015	III кв. 2015	IV кв. 2015	I кв. 2016	II кв. 2016
Подготовка бизнес-плана	10,000					
Подготовка проектной и технико-разрешительной документации	40,000	10,000				
Геологическая и геодезическая подготовка		10,000				
Устройство фундамента		50,000	50,000			
Общестроительные работы			100,000	100,000	150,000	
Кровельные работы				50,000		
Отделочные работы				50,000	50,000	
Пусконаладочные работы					25,000	25,000
Сдача объекта в эксплуатацию						20,000
Квартальные затраты	50,000	70,000	150,000	200,000	225,000	45,000
Кумулятивные затраты	50,000	120,000	270,000	470,000	695,000	740,000

12.5. Технология бюджетирования: основные шаги

Необходимо придерживаться принципа последовательной разработки при бюджетировании проекта. Основы составления проектов бюджетов состоят из трех основных шагов: Шаг 1. Оценка ожидаемых затрат. Шаг 2. Согласование бюджета. Шаг 3: Обеспечение экономической эффективности.

Шаг 1. Оценка ожидаемых затрат

Первым шагом в подготовке бюджета является проведение оценки затрат по проекту для определения денежного выражения проектной деятельности. Основная цель первого шага состоит в том, чтобы гарантировать, что ожидаемые затраты оцениваются и выражаются в денежной сумме, которая является разумной и привязанной к целям и плану работы.

При планировании и оценке стоимости проекта можно использовать следующий контрольный список:

Категория «Персонал»: затраты на сотрудников, необходимые для выполнения проекта.

В данной категории необходимо определить:

- сотрудников, в т.ч. полного и неполного рабочего времени, участвующих в проекте;
- количество рабочих часов, которое они затратят на проект;
- почасовую ставку;
- расчет обязательных налогов на заработную плату.

Категория «Оборудование»: стоимость оборудования и инструментов, необходимых для выполнения объема работ.

В данной категории необходимо определить:

- все объекты оборудования, которые будут арендованы или приобретены для целей проекта;
- цену покупки / аренды на каждый объект;
- рассчитать общую стоимость.

Категория «Поставщики»: подрядчики и поставщики, которые будут задействованы в проекте.

В данной категории необходимо определить:

- поставщиков и подрядчиков, участвующих в поставках;
- установить наличие договорных отношений с поставщиками и подрядчиками;
- позиции закупок и цены;
- общую стоимость закупок.

Категория «Транспортные расходы»: транспортные расходы, которые будут понесены в рамках проекта.

Категория "Дополнительно": дополнительные расходы, которые будут понесены для выполнения всех задач и мероприятий проекта. Например:

- профессиональные услуги;
- связь;
- копирование и печать;
- любые другие элементы, которые еще не указаны.

Обратите внимание, что все перечисленные категории относятся к прямой стоимости проекта. Кроме того, необходимо определить и оценить косвенную стоимость проекта.

Косвенные затраты (накладные расходы) - это затраты, которые относятся к общим целям проекта, но не могут быть отнесены к конкретным видам деятельности и задачам. Общая сумма косвенных затрат должна быть добавлена к бюджетным расчетам.

Таким образом, в бюджете проекта отражаются совокупные затраты на работы по проекту: прямые и косвенные.

Шаг 2. Согласование бюджета

В результате первого шага будет получен предварительный бюджет с подробными сведениями о расходах по статьям затрат. Согласование предварительного бюджета является вторым шагом в подготовке бюджета проекта.

Согласование бюджета - это процесс утверждения сметы проекта путем предоставления необходимой информации финансовому департаменту для подтверждения необходимости и обоснованности каждой из указанных статей рас-

ходов. Он призван объяснить, являются ли затраты обоснованными и достаточными для проекта.

Обоснование бюджета происходит в три этапа:

1. Пересмотр каждой статьи затрат для точности. Ответственное лицо должно быть уверено, что каждая предложенная цена является правильной и разумной.

2. Проверка накладных расходов. Ответственный связывается с финансовым отделом, чтобы запросить необходимую финансовую информацию и начать анализ сметы расходов и подтвердить их соответствие проекту.

3. Подведение итогов. Согласовывающее лицо оценивает точность и уместность как прямых, так и косвенных затрат, запланированных для проекта, и отчетов об обосновании и утверждении бюджета (или отклонении, если затраты не согласованы и не подтверждены).

На втором этапе разрабатывается обоснованный и утвержденный бюджет проекта.

Шаг 3: Обеспечение экономической эффективности

Заключительным этапом подготовки бюджета проекта является оценка его рентабельности. Это означает, что бюджет будет эффективным, если он полностью покрывает все расходы, которые требуются для выполнения целей и задач проекта.

Анализ экономической эффективности помогает завершить последний этап. С помощью этого анализа необходимо изучить предлагаемые сметы расходов и определить запланированные результаты проекта. Затем определяется, обеспечивает ли бюджет максимальную эффективность проекта с точки зрения затрат, которые будут понесены для целей и задач проекта. Анализ экономической эффективности поможет получить представление о денежных затратах и желаемых результатах проекта.

Наряду с оценкой бюджета и затрат, разумно проводить анализ чувствительности, который помогает смоделировать влияние на конечный результат некоторых исходных предположений и ограничений, связанных с затратами.

12.6. Плюсы и минусы бюджетирования проекта

Как и любое явление, бюджетирование имеет плюсы и минусы.

К положительной стороне относятся:

1. четко поставленная цель перед всем коллективом;
2. мотивация коллектива; координация работников на увеличение экономических показателей;
3. анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректировки в дальнейшее развитие фирмы;
4. позволяет распределять возможные ресурсы;
5. улучшает процесс коммуникации.

К отрицательной стороне относятся:

1. сложность в планировании расходной части;
2. высокие требования к сотрудникам (выполнять поставленные задачи четко в срок);
3. нет возможности предусмотреть все возможные риски;
4. возможны конфликты между структурными подразделениями.

Бюджетирование требует четкости, синхронизации и целенаправленности на всех уровнях управления. При утверждении плана по бюджетированию проекта, начинается тяжелая работа по расчетам и координации выполнения всех статей бюджета.

Таким образом, бюджетированию проекта - сложный процесс, который включает в себя серию шагов и конкретных действий, призванных обеспечить согласованность прогнозов затрат и бюджетных ресурсов с целями и задачами проекта.

13. ГРАНТЫ И ВИДЫ ГРАНТОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРОЕКТОВ

13.1. Теоретическая интерпретация гранта

Теоретическая интерпретация гранта как финансового инструмента дифференцируется в зависимости от научных направлений и дисциплин.

Представители экономических наук рассматривают грант как форму инвестиционной поддержки.

Представители социально-гуманитарных наук – как социальный феномен, оказывающий влияние на все сферы жизнедеятельности социума.

Для представителей юридической науки, на наш взгляд, особый интерес представляет законодательная база, создающая необходимые правовые условия для порядка и поддержания социальной безопасности в процессе реализации грантовой деятельности. Кроме того, анализируемый объект детально изучается в рамках гражданского, налогового и бюджетного права.

Для представителей социального менеджмента, грант анализируется как актуализатор социального взаимодействия государства и его элементов, представленных общественными объединениями, деятельность которых в последнее время характеризуется высокими темпами роста.

В научной практике под термином «грант» принято понимать специальные средства, которые безвозмездно предоставлялись международным контрагентам, чья деятельность связана с общественными процессами, а также отечественным предприятиям или физическим лицам в денежной либо натуральной форме на проведение научной или иной социальной деятельности с последующим предоставлением детального отчета.

Следовательно, грантом можно считать имущественные, в т.ч. и денежные ресурсы, направленные физическим лицам или организациям для осуществления конкретных целевых программ или проектов, которые представляют собой научную или общественную значимость. В отличие от кредита грант не возвращается грантодателю.

Грант — это безвозвратное поступление денег предприятиям, организациям или физическим лицам. Финансирование предоставляется на проведение

научных и других исследований, экспериментально- инженерных работ, где обязательным условием является отчет о целевом использовании предоставленных ресурсов.

При оказании финансовой поддержки организации вправе использовать средства на:

1. компенсацию выплат за аренду офиса,
2. приобретение или лизинг оборудования,
3. расходные материалы,
4. фонд оплаты труда,
5. расходы на СМИ,
6. транспортные затраты,
7. проживание и питание в случае, если это необходимо для совершения командировочных поездок.

Проект может быть рассчитан на поддержку как разовой программы (симпозиум, исследовательская школа, социологический опрос и т.д.), так и на стратегические действия, что создает возможность применять поэтапное финансирование или привлекать дополнительные грантовые источники.

13.2. Нормативно-правовое толкование гранта

Российская нормативно-правовая система рассматривает понятие «грант» в нескольких интерпретациях, каждая из которых имеет свои особенности. Например, существует президентский, государственный, благотворительный или частные виды грантов. Одними из наиболее распространенных видов являются гранты в области науки, культуры, образования.

Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (в ред. от 23 мая 2016 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 января 2017 г.) дает следующее определение гранта, согласно которому грант — это финансовые ресурсы для проведения научных исследований, безвозмездно передающиеся юридическим или физическим лицам (в т.ч. иностранным), получившим право использовать их на территории России в со-

ответствии с установленным порядком. Следует подчеркнуть, что приведенное определение относится только к научным видам грантов.

Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (в ред. от 5 мая 2014 г.) дает определение грантам, как добровольным пожертвованиям, которые носят целевой характер и предоставляются гражданам и юридическим лицам в денежной или натуральной форме. Данное понятие не применимо к коммерческим организациям, поскольку они не имеют благотворительный характер.

Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» (в ред. от 2 июня 2016 г.) дает следующее понятие государственных грантов: «Грант» — это форма государственного патронажа общественных объединений, представленная в виде целевого финансирования отдельных общественно полезных программ по соответствующим заявкам.

Грант можно рассматривать как одну из разновидностей пожертвования, предусмотренного Гражданским кодексом РФ. Согласно действующему законодательству с момента получения грант, как и любое другое пожертвование, становится собственностью грантополучателя.

Организация, получившая финансирование, обязана использовать денежные средства по указанному назначению и представить типовой отчет об их использовании соответствующему источнику.

В нормативной практике иные обязанности на грантополучателя не возлагаются. К примеру, возврат имущества, приобретенного в ходе реализации гранта, сообщения в СМИ о грантодателе, передача последнему полученных результатов не имеет обязательного условия. Следовательно, необходимая характеристика гранта — это безвозвратность переданного имущества в дополнение к добровольности.

Юридическая сторона предоставления гранта имеет конкурсную основу, сроки официального получения которого во многом зависят от соблюдения документально установленных порядков.

Следует подчеркнуть, что предприятия-грантополучатели освобождаются от налоговых сборов при соблюдении следующих основных требований:

грантодатель — отечественная либо иностранная, международная некоммерческая организация, которая включена в Перечень, утвержденный Правительством России;

цели направления грантов — реализация проектов и программ в области искусства, культуры, науки и образования, окружающей среды и прочих социально значимых сфер жизни общества.

Векторы освоения денежных средств от полученного гранта зафиксированы в условиях специального договора, где обозначены цели и задачи проекта, а также содержится подробное описание мероприятий, которые реализует грантополучатель. При этом контролирующие действия осуществляются не только со стороны грантодателя, но и со стороны налоговых и силовых служб, внимательно отслеживающих соблюдение условий использования грантовых средств.

В процессе проведения конкурса на получение гранта важной процедурой является разработка заявки, которая представлена в виде проекта с целью убедить комиссию направить инвестиции именно в данный конкретный социально значимый проект.

13.3. Выработка преимуществ гранта

Ключевым моментом является выработка устойчивых преимуществ, выгодно отличающих представленный проект от конкурентных предложений.

Кроме того, немаловажны формулировка и актуализация проблемы, где необходимо указать не просто факт наличия трудностей, но и предложить максимально эффективные пути их преодоления, а возможно, и профилактики.

При конструировании выводов, полученных в ходе реализации исследования, следует сделать акцент на их логическое соответствие поставленным задачам. Особое внимание необходимо обратить на дальнейшие пункты конкурсной заявки, которые должны содержать перечень мероприятий, ориентированных на достижение целей, детализированную схему организации проекта, ка-

лендарный план и бюджет, где последовательность действий обеспечивается установленным количеством инвестиционного капитала.

Данный логический конструкт должен найти соответствующее отражение в планах оценки и отчетности проекта, а также в механизмах осуществления прозрачности контролирующих действий за процессом реализации намеченных мероприятий.

В последующих разделах грантополучатель указывает источники дополнительных ресурсов по сохранению и расширению проектной деятельности на момент окончания срока финансирования при условии, что данный проект превышает срок действия гранта.

В итоговой части заявки указывается присутствие приложений, включающих в себя дополнительные материалы, которые поясняют содержание проекта и передаются в фонд вместе с заявкой и сопроводительным письмом.

Следует подчеркнуть, что в некоторых случаях потенциальные грантополучатели по требованию грантодателя обязаны будут предоставить список документов внутренней финансовой отчетности: результаты финансовых инспекций, подтверждение статуса некоммерческой организации, организационный план и др.

Грантовая система имеет сложную, разветвленную структуру, специфика которой определяется не только теоретической или юридической трактовкой понятия, но и его типологией.

Классификация грантовой поддержки в плоскости современной науки и практики представлена определенными формами.

13.4. Виды грантов

По периодичности можно выделить следующие виды грантов:

разовые действия (программы грантов, проводимые организациями единожды); повторяющиеся программы (программы грантов, повторяемые через определенные промежутки времени);

мероприятия, проводимые на постоянной основе (программы грантов, не имеющие определенных сроков окончания финансирования).

По целевой направленности можно выделить следующие типы грантов:

- 1) финансирование на общую поддержку. Как правило, формируется для общей поддержки деятельности организации;
- 2) финансирование-проект — кратковременное обеспечение отдельных программ или проектов, имеющих ограниченный или сезонный период функционирования;
- 3) гранты с долевыми инвестициями. Обязательным условием является наличие дополнительных источников финансирования, что прописывается в предварительной конкурсной заявке и закрепляется соответствующим договором;
- 4) гранты на капитальные расходы. Зачастую выделяются перспективной, но убыточной организации для компенсации капитальных затрат;
- 5) корпоративное финансирование. Финансовые средства грантодателя предоставляются в кооперации с бизнес-корпорациями;
- 6) гранты «стратапа», как правило, востребованные для реализации «стартапов» и направлены на финансовую поддержку в период старта и роста;
- 7) гранты на перспективное развитие. Финансовые средства направляются неприбыльным организациям с условием частичной доли выплат, равной уставному фонду;
- 8) гранты с участием посредников. Данный вид грантов представлен в виде спон-сорского сотрудничества;
- 9) гранты, ориентированные на стимулирование деятельности. Ресурсы предназначены для проведения специализированных мероприятий по привлечению инвестиций для убыточных, но перспективных проектов.
- 10) гранты на определенные цели. Финансирование конкретной целевой программы.

В зависимости от количества исполнителей существуют такие виды грантов как индивидуальные, коллективные, партнерские, грант на научно-исследовательскую деятельность.

В зависимости от специфики финансируемых действий выделяют следующие гранты: на командировки, на архивные или библиотечные исследования, на общеорганизационные мероприятия, на лекторскую работу, осуществление практики или стажировки, на публикации результатов в научных журналах, экспедиционный грант.

Гранты также следует различать исходя из критерия направленности осуществления финансирования. К примеру, системная поддержка предназначена для обеспечения постоянной и стабильной деятельности общественной организации или объединения. Специальное финансирование предполагает поддержку определенных проектов или решение конкретных задач. В том случае, когда инвестиции направляют в специализированные источники, генерирующие дивиденды, предполагается назначение управляющего органа, которым, как правило, становится фонд. При этом менеджеры данного фонда осуществляют полный контроль за использованием предоставленных ресурсов.

Гранты могут быть дифференцированы по долям участия в финансировании. В ситуации, если финансирование реализуется в полном объеме, учитываются все затраты на деятельность проекта, при частичном финансировании — только необходимый блок. При использовании «субсидии вызова» средства выделяются при условии, что уже существует хотя бы один источник пожертвования.

Гранты можно дифференцировать в зависимости от формата финансирования. Так, грантовую поддержку можно получить не только в денежном эквиваленте, но и в виде поставки оборудования, программных продуктов или специальных услуг.

13.5. Роль грантов в развитии общества

С помощью грантов оказывается необходимая поддержка проектам, которые не являются прибыльными, но играют важную роль в развитии общества, города или учебного заведения. Деятельность, не получающая адекватного финансирования со стороны государства, также может быть поддержана с помощью грантов.

Например, некоммерческие организации, существующие в стране, часто опираются на гранты как на основной или даже единственный источник своего дохода (он необходим для оплаты помещения и техники, работы сотрудников).

Процедура получения. Для получения гранта заявитель пишет подробный план, с указанием расходов и сроков, а также описывает свой вклад – ту часть расходов, которые он возьмет на себя или сможет получить бесплатно. Заявки проходят этап рассмотрения в организации, выделяющей грант, и, часто, конкурс между заявками разных участников.

В конкурсе учитывается весомость обоснования на получение финансирования, адекватность требуемых расходов, степень подготовки участника, длительность результата и др. Грантополучатель отчитывается о расходах, предоставляя чеки, отчеты и объективные результаты (научные работы, публикации, исследования, статистику). Как правило, это важная и большая часть работы над заявкой. Гранты сыграли большую роль в России в поддержке науки, обучении специалистов, создании сети некоммерческих организаций.

Кроме того, должна активно развиваться целенаправленная и систематическая работа со спонсорами по этому же вопросу, в частности к финансированию деятельности молодежных общественных организаций могут привлекаться коммерческие предприятия и организации города.

Подводя итоги, можно сформулировать следующий вывод.

Грант – денежная субсидия, которая безвозмездно и безвозвратно предоставляется физическому или юридическому лицу государством, физическим или юридическим лицом на проведение научно-исследовательских работ, реализацию социально-значимого проекта, обучение и для других целей с последующей отчетностью о расходовании выделенных средств.

14. ФАНДРАЙЗИНГ КАК МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

14.1. 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).

Фандрайзинг, в широком смысле, представляет собой методику поиска источников финансирования и ресурсов для обеспечения деятельности.

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.

Под ресурсами в фандрайзинге понимаются материальные или нематериальные 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.

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.

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.

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.

14.2. Технологии и приемы фандрайзинга

Методы и технологии привлечения денежных средств. Методы привлечения 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 рабо-

тает 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.

14.3. 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.

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 нашумевшие 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.

15. КРАУДФАНДИНГ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТ

15.1. 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**» (по-английски – *crowdfunding*, 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 он подразумевает не только добровольные пожертвования. Простыми словами *краудфандинг* — это 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.

15.2. 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 крауд-финансирования 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 краудинвентинговые 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.

15.3. 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.

Разница между краудфандингом и фандрайзингом заключается в широком использовании интернет-ресурсов для привлечения инвестиций в первом случае:

- Использование современных сервисов и технологий для предоставления информации по своему бизнес-плану и организации сбора средств.

- Регистрация и работа на специальных площадках, где спонсоры объединяются с целью заработать на инвестировании в определенное дело.

Знание нюансов работы краудфандинга и фандрайзинга обеспечат надежность и сохранность инвестиций, и обоюдовыгодное сотрудничество.

16. ОЦЕНКА ПРОЕКТА

16.1. 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 выгод 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 – 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 рискованный инвестор, а венчурная компания – наиболее рискованный. Но любой инвестор стремится риски минимизировать.

16.2 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.

16.3. 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 большинстве 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.

16.4. 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
- Стилль менеджмента

16.5. 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.

Из-за большого многообразия оценочных методов, их разнородности 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.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Определение проекта, его основные характеристики и измерения
2. Элементы проектной деятельности
3. Классификация проектов
4. Этапы и компоненты проектной деятельности
5. Разработка идеи-инициация как первый этап подготовки проекта
6. Технологии «мозгового штурма»
7. SWOT-анализ
8. СМАРТ-анализ
9. Паспорт проектной идеи
10. Определение, факторы и правила постановки целей
11. Классификация целей
12. Правильное и неправильное поведение при формулировке целей
13. Формирование целевой структуры проекта
14. Понятие организационной структуры проекта
15. Типы организационных структур проекта
16. Виды организационных структур проекта
17. Критерии выбора организационной структуры проекта
18. Этапы работы над проектом
19. Понятие, сущность и фазы жизненного цикла проекта
20. Соотношение понятий риск и неопределенность
21. Виды рисков в проектах
22. Методы работы с рисками в проектах
23. Управление рисками в проектной деятельности
24. Функции участников процесса проектирования
25. Участники процесса проектирования: разработчики
26. Участники процесса проектирования: исполнители
27. Понятие «непосредственная разработка проекта»
28. Этапы непосредственной разработки проекта

29. Понятие, задачи и структура управления проектом
30. Общий менеджмент и проект-менеджмент: отличия
31. Основные участники проекта (заинтересованные лица первого круга)
32. Команда управления проектом
33. Стейкхолдеры проекта
34. Понятие бюджетирования
35. Функции бюджетирования
36. Виды бюджетов
37. Результат бюджетирования: разработка сметы
38. Технология бюджетирования: основные шаги
39. Плюсы и минусы бюджетирования проекта
40. Теоретическая интерпретация гранта
41. Нормативно-правовое толкование гранта
42. Выработка преимуществ гранта
43. Виды грантов
44. Роль грантов в развитии общества.
45. Понятие «фандрайзинг»
46. Технологии и приемы фандрайзинга
47. Стратегия эффективного фандрайзинга
48. Понятие краудфандинга
49. Отличия краудфандинга от краудинвестинга
50. Отличия краудфандинга от фандрайзинга
51. Понятие и области оценки проекта
52. Различия между оценкой коммерческих и некоммерческих (социальных) проектов
53. Критерии, показатели и индикаторы оценки проекта
54. Критерии успеха и неудачи проекта
55. Эффективность оценки проекта

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность и содержание проектов
2. Виды и типы проектов
3. Жизненный цикл проекта
4. Риск в проектной деятельности
5. Участники проектной деятельности
6. Теоретические основы управления проектной деятельностью
7. Субъекты управления проектами
8. Организационная структура проекта
9. Проектная идея
10. Постановка целей проектной деятельности
11. Оценка текущего состояния объекта проектной деятельности
12. Определение потенциала развития объекта проектной деятельности
13. Непосредственная разработка проекта
14. Контроль за реализацией проекта и его коррекция
15. Фандрайзинг как механизм привлечения средств для реализации проектов
16. Бюджетирование проектной работы
17. Гранты и виды грантовой поддержки исследований и науки
18. Заявка на получение финансирования (грант, спонсорство)
19. Сопроводительные документы к заявке на получение финансирования
20. Понятие «фандрайзинг», технологии и приемы фандрайзинга
21. Понятие краудфандинга, его отличия от краудинвестинга и фандрайзинга
22. Понятие и области оценки проекта
23. Критерии, показатели и индикаторы оценки проекта
24. Критерии успеха и неудачи проекта
25. Эффективность оценки проекта

ЛИТЕРАТУРА

1. Викулина М.А. Личностно-ориентированная подготовка студентов в педагогическом вузе (основы теории): Монография. - Н.Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 2000.- 136с.
2. Бухтиярова И.Н. Метод проектов и индивидуальные программы в продуктивном обучении. // Школьные технологии. 2001. №2. С.108-115.
3. Горбунова Н.В., Кочкина Л.В. Методика организации работы над проектом. // Образование в современной школе. 2000. №4. С. 21-27.
4. Данюшенков В.С., Сычкина Л.А. Педагогическая интерпретация как форма информационного взаимодействия в процессе обучения. // Наука и школа. 2000. №2.
5. Девяткина Г.В. Проектирование учебно-технологических игр. // Школьные технологии. 1998. №4. С. 121-126.
6. Крылова Н.Б. Культурология образования.- М.: Народное образование, 2003.
7. Куликова Л.Н. Гуманизация образования и саморазвитие личности. – Хабаровск:ХГПУ, 2001. - 333с.
8. Куликова Л.Н. Проблемы саморазвития личности. - Хабаровск: ХГПУ, 1997.
9. Кульневич С.В. педагогика самоорганизации: феномен содержания. - Воронеж, 1997.- 415с.
10. Маралов В.Г. Основы самопознания и саморазвития. - М.: Издательский центр "Академия", 2002. - 256с.
11. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования/ Под ред. Е.С.Полат – М., 2000
12. Полат Е.С. Метод проектов на уроках иностранного языка/ Иностранные языки в школе - № № 2, 3 - 2000 г.
13. Полат Е.С. Типология телекоммуникационных проектов.//Наука и школа,97№ 4

14. Родин В. П. «Создание электронного учебника. Концепции и способ реализации» Учебное пособие. Министерство образования Российской Федерации Ульяновский государственный технический университет., Ульяновск: изд-во «Венец», 2003. - <http://www.openclass.ru/sites/default/files/743.pdf>

15. Стариш А. Г. Теория открытых систем как парадигма процессов глобального развития.– Симферополь: Универсум, 2003.

16. Турчин В. Ф. Феномен науки. Кибернетический подход к эволюции. М.: Наука, 1993.

17. Чечель И.Д. Управление исследовательской деятельностью педагога и учащегося в современной школе. – М.: Сентябрь, 1998. 144 с.

18. Шадриков В.Д. Индивидуализация содержания образования. // Школьные технологии. 2000. №2. С. 53-67.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

ОБРАЗЕЦ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Структура проекта

Проект, как и любой документ, имеет свои требования к оформлению, знание которых значительно улучшает эффективность работы. Несмотря на то, что проект состоит из отдельных частей, все части взаимодействуют между собой в логической последовательности.

Существует различное множество возможных вариантов оформления, вместе с тем, при оформлении социального проекта необходимо соблюдать следующие условности.

Структура проекта:

- название;
- рождение замысла;
- проблема, на решение которой направлен проект;
- цели и задачи проекта;
- описание работ (услуг), которые должны быть выполнены в рамках проекта, и предъявляемые к ним требования;
- сроки реализации проекта и ожидаемые результаты;
- кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение;
- порядок осуществления руководства и контроля за выполнением проекта (включая список лиц, непосредственно ответственных за его реализацию);
- смета расходов.

В основе процесса проектирования лежит анализ общественной потребности. На его основе формулируются цели, осуществляется подбор информации, разрабатывается проект и т.д. Эту первую стадию называют – стадия рождения замысла проекта. Эта стадия интуитивных догадок и эмоциональных оценок. Поэтому необходимо зафиксировать замысел, для этого существует несколько способов.

Самый простой – взять лист бумаги и записать замысел в той форме, в которой он возник. Или на листе бумаги зафиксировать основные параметры, которые хотелось бы видеть в замысле (необходимо раскидать их по листу), и связать в нечто целое.

Другой способ – обговорить его с близкими людьми. Лучше, если это будут друзья, коллеги по работе или учебе, в общем, те, кто не поленится внимательно выслушать и обсудить возникшие смутные идеи.

После фиксации замысла – процедура самоанализа. Эта процедура повышает эффективность практической стороны реализации проекта. Поэтому важно понять, что Вы ищите в своем проекте, что можете предложить другим, и какую отдачу хотите получить для себя. Практическая сторона проекта состоит в том, что лучше всего он получится, если реализовать свои личные интересы, умения и таланты.

Необходимо дать себе оценку. Записав на листе бумаге свои достоинства, умения и таланты, сферы, где вы чувствуете себя уверенно. Эти умения и составят стержень Вашего проекта.

Фиксация замысла и самоанализ предшествуют работе над социальным проектом. Перейти к самому проектированию означает заняться разработкой концепции проекта.

Концепция проекта

Концепция – описание основного смысла деятельности, о миссии и о направлениях деятельности. Концепция проекта – это его основные положения, представленные в определенной системе. Назначение концепции – определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения. То есть чего хотим и как это можно сделать.

Обычно в концепции получают отражение:

- актуальность проекта;
- цели и задачи;
- содержание предполагаемой деятельности;
- правовое, экономическое и организационное обоснование;

– ожидаемые результаты.

Оформление проекта начинается с титульного листа.

Титульный лист проекта

Титульный лист служит визитной карточкой проекта. Он должен располагаться на одной странице. В него входят пункты, представленные ниже.

Название проекта. Название должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим (например «Чистый город») или может содержать подзаголовок, например: «Чистый город. Создание системы сбора отходов у населения и их утилизация».

Организация-исполнитель. Название организации, выполняющей проект, адрес, телефон, номер расчетного счета. Исполнителем может быть и временный творческий коллектив, в таком случае нужно заручиться поручительством поддерживающей организации, в ее роли могут выступать правительственные или государственные учреждения, общественные объединения, коммерческие структуры, которые будут поддерживать и содействовать выполнению проекта. Указывать данные организации проектировщики имеют право только по предварительной договоренности и с согласия их руководителей.

Руководитель проекта. Указывается Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефон, факс и т.д. Руководитель, как правило, несет ответственность за проект и является его автором. Если автор проекта другой человек, то указывается автор отдельно.

География. Указывается, где конкретно будет проходить реализация проекта.

Срок выполнения проекта. Здесь подразумевается, во-первых, разработка проекта, обычно это время исчисляется в месяцах, не более 3-х месяцев; во-вторых, реализация проекта. Она зависит от задач, но методика выполнения проективных замыслов ориентирует не более чем на один-два года, так как финансирование долгосрочного проекта весьма затруднительно. Если все же проект предполагает долгосрочность реализации, то он предварительно разбивается на этапы, с указанием сроков.

Стоимость проекта. Здесь указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первые этапы. Кроме того, указывается полная стоимость проекта.

Актуальность проекта. Актуальность проекта определяется тем, насколько значима для общества (группы людей) социальная проблема, решению которой призван способствовать проект.

Социальной проблемой можно назвать противоречие между сущим и должным или желаемым, которое в обществе вызывает напряженность и которое необходимо преодолеть.

Если нам удастся нащупать особый общественный интерес, болевую точку общественной жизни, уловить надежды людей, их неудовлетворенные потребности и на этом социологическом открытии построить фундамент нашего проекта, мы создадим благоприятную ситуацию для реализации нашего замысла.

Схема формулирования социальной проблемы такова:

Необходимо дать сжатую формулировку ситуации, которая требует изменения (одно предложение). Как штампы:

«До сих пор ничего не делается для того, чтобы...» – делается упор на невнимании к какой-то социальной проблеме.

«... безнадзорные и беспризорные дети включались в нормальную жизнь»;

«... молодые специалисты возвращались на работу в районы своего проживания (направления)»;

«... женщины, ведущие асоциальный образ жизни, не распространяли «социальное неблагополучие».

«Оказались неэффективными все меры по...» – акцент – что проблема решалась, но способы решения не дали желаемого результата.

«То, что делалось до сих пор... устарело».

«С введением... возникло...».

У жителей нашего микрорайона нет ясности в том, что...».

Определившись с исходной формулировкой проблемы, необходимо установить:

- чья это проблема (кого она касается, что это за люди или организации);
- каковы масштабы проблемы;
- поддается ли проблема решению и как, и т.д.

Для этого потребуются аналитическая работа – необходимо представить проблему в количественных показателях. При серьезных, крупных проектах – нам нужно проведение социальных исследований на территории.

Цель и задачи проекта

Цели и задачи проекта дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта.

Цель проекта ориентирует социальный проект на конечный результат, это то, чего мы хотим достичь в ходе реализации проекта. Чаще всего, целью социального проекта является конкретное изменение состояния изучаемого объекта, оптимизация структуры, улучшение условий его функционирования. Цель должна отвечать на вопрос: «Для чего разрабатывается проект, какую пользу предполагается получить после его завершения?». Цель это во имя чего предпринимается проект.

Цель может быть долгосрочной (направляющая цель, или цель развития) и краткосрочной (ближайшая конкретная цель проекта).

Цель развития (долгосрочная, или направляющая цель) – та цель, в которой данный проект стремится, но за срок осуществления проекта она не достижима. Направлена на следствия основной проблемы.

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

Конкретизируется цель задачами.

Задачи – это действия, которые необходимо совершить для достижения цели; это своеобразные ступеньки, по которым надо пройти, чтобы достигнуть конечного результата.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерениям возможные изменения, которые произойдут в результате осуществления проекта. Задачи, как правило, максимально конкретизируются, в них должны содержаться количественные данные, характеризующие степень полезности проекта (показатели). Показатели – инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цели и задачи проекта, измерить его эффект. Они могут выражаться абсолютными, процентными и т.д. символами.

Формулировка задач начинается со слов:

- подготовить
- распределить
- уменьшить
- увеличить
- организовать
- изготовить
- установить и т.д.

Формулировка задач отражает вероятность того, что проект будет реализован.

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

Содержание проекта

Что конкретно делать, реализуя проект? Иначе говоря, что увидят люди, для которых проект был осуществлен? То есть необходимо описать общую характеристику проекта.

Важной частью проекта является так называемая «проективная часть». Она представляет собой полное описание проектируемого объекта. Новый объект представляется двумя частями – структурной и функциональной, большое значение здесь имеет управленческая часть вновь консолидируемого объекта.

В структурной части отображается план-схема создаваемого объекта, включая все без исключения компоненты, как уже существующие, так и вновь созданные, затем идет подробная характеристика структур объекта вновь соз-

данных. Завершает структурную часть перечень мероприятий по проектированию структуры и их последовательность.

Далее идет разработка функциональной части, где описываются функции объекта и их взаимодействие как между собой, так и с внешними функциями.

Функциональное описание как и структурное, требует большой профессиональной подготовки, так как является основой всей работы.

Также в этой части описываются основные стадии реализации проекта с указанием поэтапности работ, сроков и важнейших результатов.

Обоснование проекта

Обоснование проекта характеризует его реализацию в правовом, экономическом (финансовом) и организационном отношениях.

Правовое обоснование. Раздел предполагает разработку всего или основного комплекса нормативно-правовых документов (уставы, законы, постановления, приказы, правила и т.д.). Все документы составляются с учетом общепризнанных требований, описанных в специальной юридической литературе. А также делаются ссылки на существующие законодательные и нормативно-правовые акты.

Экономическое (финансовое) обоснование. Включает расчеты необходимых средств и источники финансирования. Важно учитывать собственный вклад организации, реализующей проект. Поддержку получают те проекты, где вклад организации-заявителя составляет 20–30%.

Организационное обоснование. Характеристика участников проекта, их функции, место и время осуществления проекта, имеющиеся в наличии необходимые материально-технические, интеллектуальные и прочие ресурсы.

Ожидаемые результаты

Социальный эффект проекта содержит подробное описание предполагаемых результатов в соответствии с поставленными во введении задачами. Данный раздел проекта должен характеризоваться наличием конкретных цифр, фактов, отражающих перевод проектируемого объекта на новый, более качественный уровень, причем, как уже отмечалось, для социального проекта менее

важна финансовая часть, если социальный эффект способствует реальному улучшению качества жизни территориального сообщества.

В социальном проекте интересуют, прежде всего, социальные последствия, к которым приведет его реализация.

При реализации любого проекта возникает ряд препятствий, рисков. Задача – выделение рисков – предусмотреть успех и не допустить провала проекта. Наряду с описанием рисков, в проекте необходимо предусмотреть описание возможностей их снижения. Существуют следующие виды препятствий:

– экономические – связаны с недостаточностью финансирования из разных бюджетов, меньшей суммой спонсорских взносов и т.д.;

– кадровые – связаны с отсутствием подготовленных высококвалифицированных специалистов, нежеланием специалистов ехать в сельскую местность и т.д.;

– управленческие – ошибки в подборе персонала, делегировании полномочий, т.е. связанные с управлением проекта.

– правовые – связаны с несовершенством нормативно-правовой и законодательной базы.

Планирование затрат – бюджет проекта

Составление бюджета может рассматриваться как один из наиболее важных инструментов для контроля и сохранения обзора доходов и расходов проекта.

Бюджет – это план действий по расходованию финансовых ресурсов в определенный период времени – в течение проекта.

Главная функция бюджета – отражать в ходе проекта его расходы и избежать перерасхода. Некоторые неточности в бюджете неизбежны, но они не должны быть следствием недостаточной работы над планом. Цель – быть настолько реалистичным, насколько это возможно.

Преимущества использования бюджета:

– помогает принять решение о проведении проекта;

– помогает при поиске средств, особенно в различных фондах;

- это превосходный инструмент для контроля;
- обязывает организацию эффективно использовать ресурсы;
- увеличивает участие и ответственность членов организации;
- это мощный элемент, который помогает достигнуть целей и задач проекта.

Факторы успеха бюджета:

- постарайтесь устранить любые неточности в бюджете, собирая надлежащую и уместную информацию;
- все члены команды должны чувствовать, как будто это – их собственный бюджет;
- бюджет должен быть сделан с реалистичными мерками, чтобы использовать его эффективно, и должен показать истинную картину проекта;
- бюджет должен иметь обязательства финансового директора и членов оргкомитета;
- приоритеты бюджета должны быть проставлены в соответствии с приоритетами плана проекта;
- бюджет должен учитывать имеющиеся ресурсы организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.
ОБРАЗЕЦ ПАСПОРТА

ПАСПОРТ

Государственной программы Российской Федерации

"Социальная поддержка граждан"

1. Наименование Программы	"Социальная поддержка граждан"
2. Нормативно-правовая основа Программы	1. Федеральный закон РФ «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999 № 178-ФЗ
3. Разработчик Программы	Иванов И.И.
4. Исполнитель Программы	1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации
5. Цели Программы	повышение доступности социального обслуживания населения; создание условий для роста благосостояния граждан - получателей мер социальной поддержки, государственных социальных и страховых гарантий
6. Задачи Программы	выполнение обязательств государства по социальной поддержке граждан; создание условий для обеспечения реализации Программы; обеспечение потребностей граждан в социальном обслуживании; создание благоприятных условий для жизнедеятельности семьи, функционирования института семьи и рождения детей; расширение участия негосударственных некоммерческих организаций в решении социальных вопросов; создание условий для повышения материального и социального положения граждан старшего поколения
7. Целевые индикаторы и показатели Программы	доля граждан, получивших социальную поддержку и государственные социальные гарантии, в общей численности граждан, имеющих право на их получение и обратившихся за их получением; доля граждан, получивших социальные услуги в учреждениях социального обслуживания населения, в общем числе граждан, обратившихся за получением социальных услуг в учреждения соци-

ального обслуживания населения

8. Этапы и сроки реализации Программы

1 января 2013 г. - 31 декабря 2020 г.

9. Источники и объем финансирования Программы

объем бюджетных ассигнований на реализацию Программы за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов составляет 13752638560,2 тыс. рублей, в том числе:

на 2013 год - 904766498,2 тыс. рублей;

на 2014 год - 1088731322,4 тыс. рублей;

на 2015 год - 1803863038,2 тыс. рублей;

на 2016 год - 1810092387,5 тыс. рублей;

на 2017 год - 1967930351,7 тыс. рублей;

на 2018 год - 2045038235,7 тыс. рублей;

на 2019 год - 2043179735,6 тыс. рублей;

на 2020 год - 2089036990,9 тыс. рублей

10. Ожидаемые результаты реализации Программы

исполнение обязательств государства по социальной поддержке отдельных категорий граждан; увеличение удельного веса учреждений социального обслуживания, основанных на иных формах собственности, в общем количестве учреждений социального обслуживания всех форм собственности до 12,4 процента к 2020 году; повышение к 2018 году средней заработной платы социальных работников до 100 процентов средней заработной платы в соответствующем регионе; рост суммарного коэффициента рождаемости до 1,812 к 2020 году; увеличение доли детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, переданных на воспитание в семьи, в общей численности детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, до 85 процентов к 2020 году; увеличение объемов социальных услуг, оказываемых социально ориентированными некоммерческими организациями; повышение материального и социального положения граждан пожилого возраста

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.
ОБРАЗЕЦ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

Название проекта _____
Организация-заявитель _____
Руководитель проекта:
Ф.И.О. _____
Должность _____
Адрес _____
Тел, факс, e-mail (обязательно укажите код города)
Бухгалтер проекта:
Ф.И.О. _____
Звание, должность _____
Адрес _____
Тел, факс, e-mail (обязательно укажите код города)
География проекта (где будет проходить работа по проекту)
Срок выполнения проекта (продолжительность, начало и окончание)
Запрашиваемая сумма _____
Имеющиеся средства _____
Полная стоимость проекта _____
Сведения о получаемых ранее грантах:
Номер гранта _____
Название проекта _____
Ф.И.О. руководителя _____

Краткая характеристика проекта

Здесь нужно кратко описать важность и значимость проекта для решения какой-либо проблемы. Характеристика должна быть такой, чтобы именно Ваша заявка победила.

Ключевым моментом является выработка устойчивых преимуществ, выгодно отличающих представленный проект от конкурентных предложений.

Кроме того, немаловажны формулировка и актуализация проблемы, где необходимо указать не просто факт наличия трудностей, но и предложить максимально эффективные пути их преодоления, а возможно, и профилактики.

ОБЪЕМ КРАТКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ-1 страница!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.
ОБРАЗЕЦ ПРОЕКТА

Министерство науки и высшего образования РФ
Государственное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ГОУ ВО «АмГУ»)

Факультет _____

Направление подготовки _____

Кафедра _____

ПРОЕКТ

«СТАЖИРОВКА И ДЛИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА ДЛЯ УЧАЩИХСЯ И ВЫПУ-
СКНИКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ»

По дисциплине: Основы проектной деятельности

Выполнил _____ ФИО

студент группы _____

Проверил _____ ФИО

к.с.н., доцент _____

Благовещенск 202_ г

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

1	Наименование проекта	Организация стажировок и длительной практики для учащихся и выпускников профессиональных учреждений на предприятии
2	Основания для разработки проекта	<p>1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993</p> <p>2. Закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения»</p> <p>3. Положение «Об утверждении Положения об управлении занятости населения Амурской области» утвержденное постановлением губернатора Амурской области от 19.03.2013 года</p> <p>4. Ведомственная целевая программа управления занятости населения Амурской области по содействию занятости населения на 2012-2014 годы</p>
3	Заказчик проекта	ГКУ «Центр занятости населения» г. Благовещенска
4	Разработчик проекта	Студент группы _____ - ФИО
5	Исполнитель проекта	Отдел трудоустройства ГКУ «Центр занятости населения» г. Благовещенска
6	Цель проекта	Осуществление организации стажировок и длительной практики для учащихся и выпускников профессиональных учреждений на предприятии
7	Задачи проекта	<p>1. Снизить конкуренцию на рынке труда среди выпускников профессиональных учреждений;</p> <p>2. Получить учащимся профессиональных учреждений практические навыки в соответствии с выбранной специальностью;</p> <p>3. Осуществить возможность последующего трудоустройства выпускников профессиональных учреждений на предприятие, в котором была пройдена стажировка или практика.</p>

8	Сроки и этапы осуществления проекта: а) Начальный б) Основной в) Заключительный	10.11-30.11.2019 01.12.2019-01.07.2020 02.07-01.08.2020
9	Объем и источники финансирования проекта	За счет бюджетных ассигнований, предусмотренных в областном бюджете на 2013 год, а также средств федерального бюджета, предоставляемых в виде субвенций и субсидий в соответствии со статьей 132 Бюджетного кодекса Российской Федерации – 30% Средства федерального бюджета в виде субвенции бюджету области на осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными – 30% Средства областного бюджета в части исполнения полномочий в сфере занятости населения – 20% Грант на реализацию проекта – 10% Предприятия-участники проекта – 10%
10	Управление и контроль за реализацией проекта	Отчеты о проведенных мероприятиях, количество трудоустроившихся выпускников профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки
11	Ожидаемые конечные результаты проекта	Основными конечными результатами реализации планируемой цели являются: - увеличение количества трудоустроившихся выпускников профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки; - увеличение количества предприятий, желающих участвовать в реализации проекта; - снижение общего уровня регистрируемой безработицы; - уменьшение коэффициента напряженности (соотношение численности граждан, ищущих работу, к числу заявленной работодателями потребности в работниках) на рынке труда области.
12	Оценка эффективности полученных в ходе реализации проекта результатов	Характеристика системы критериев, показателей и индикаторов социальной и экономической оценки эффективности

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1.Формулировка проблемы и её аргументация	6
2. Субъекты, объект, предмет проекта и его характеристика	7
3.Цель и задачи проекта	9
4.Этапы реализации проекта	10
5.Управление, контроль и коррекция реализации проекта	11
6. Ресурсное обеспечение проекта	12
7.Ожидаемые конечные результаты проекта	13
8. Оценка эффективности полученных в ходе реализации проекта результатов	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	15

ВВЕДЕНИЕ

Проект можно классифицировать по следующим основаниям:

По классу: монопроект

По масштабу: мелкий

По сложности: простой

По типу: социальный

По характеру предметной области: практический

По длительности: краткосрочный

Данный проект основывается на следующих нормативно-правовых актах:

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993, в которой отражены основные права человека.

2. Закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения», в котором даны порядок и условия признания граждан безработными, государственная политика в области содействия занятости населения, порядок работы федеральной государственной службы занятости.

3. Положение «Об утверждении Положения об управлении занятости населения Амурской области» утвержденное постановлением губернатора Амурской области от 19.03.2019 года – отражает основные положения, задачи, полномочия, организацию работы Управления занятости населения Амурской области.

4. Ведомственная целевая программа управления занятости населения Амурской области по содействию занятости населения на 2018-2020 годы – ставит своей целью обеспечение защиты от безработицы и содействие в трудоустройстве, путём организации мероприятий по содействию занятости граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске; повышения конкурентоспособности на рынке труда граждан, обратившихся за содействием в трудоустройстве в органы службы занятости и социальной поддержки безработных граждан.

1.Формулировка проблемы и её аргументация

Безработные выпускники профессиональных учреждений относятся к категории граждан, которые наиболее остро нуждаются в помощи специалиста при трудоустройстве. Так, например, в городе Благовещенске на сегодняшний день действует 5 высших профессиональных учебных заведений, 3 государственных и 2 негосударственных филиала высших учебных заведений, 15 учреждений среднего профессионального образования, 9 - начального профессионального образования. Ежегодно из профессиональных учебных заведений города выпускаются более 7 тыс. молодых специалистов. Следовательно, проблема занятости подростков и молодежи в городе стоит так же остро, как и по всей России. В этой связи особенно актуальным становится содействие организации стажировок и длительной практики выпускников профессиональных учреждений на предприятии.

Молодым специалистам приходится выдерживать конкуренцию работников с опытом работы, а для этого необходимо иметь хотя бы минимальные практические навыки. *Стажировка* является наиболее приемлемым способом получения опыта работы для выпускника, т.к. в процессе обучения теоретические навыки подкрепляются практическими. Под стажировкой понимается практика на предприятии, в результате которой молодой специалист (студент старших курсов) получает возможность применить свои знания в действии, научиться работать в команде, получить первый опыт работы. При выборе мест студенческой стажировки предпочтение отдаётся предприятиям, учреждениям и организациям, планирующим в перспективе трудоустроить выпускников профессиональных учреждений.

2. Субъекты, объект, предмет проекта и его характеристика

Субъекты проекта и его характеристика

Заказчик проекта – ГКУ «Центр занятости населения» г. Благовещенска, так как безработные выпускники профессиональных учреждений, стоящие на учете в Центре занятости населения являются клиентами данного учреждения.

Исполнитель – Отдел трудоустройства ГКУ «Центр занятости населения» г. Благовещенска.

Разработчик – ФИО студента.

Объект проекта и его характеристика

Объектом проекта являются выпускников и учащихся профессиональных учреждений г. Благовещенска и Благовещенского района.

Безработный представляет собой трудоспособного гражданина, не имеющего работы и заработка, зарегистрированный в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовый приступить к ней.

В соответствии с Законом «О занятости населения в Российской Федерации» от 19 апреля 1991г. выпускники учреждений высшего, начального и среднего профессионального образования относятся к категории граждан, испытывающих трудности в поиске работы и особо нуждающихся в социальной защите государства. Поэтому выпускникам профессиональных учреждений уделяется приоритетное внимание при участии во всех мероприятиях по содействию трудоустройству граждан.

Вместе с тем в 2003 г. Россия присоединилась к Болонской декларации, одним из важных положений которой является ориентация высших учебных заведений на конечный результат: знания выпускников должны быть применимы и практически использованы. В этой связи проблемы качества подготовки специалистов и их дальнейшее трудоустройство приобретают особое значение.

В настоящее время, в сфере занятости выпускники профессиональных учреждений считаются одной из самых *уязвимых и незащищенных групп населения*. Они характеризуется неустойчивостью жизненных установок: из-за этого

она более мобильна при выборе и поиске рабочего места и в то же время не готова к самостоятельным действиям на рынке труда.

В целом, выпускников и учащихся профессиональных учреждений можно описать так:

- уязвимая и незащищенная группа населения;
- предрасположена к антиобщественному поведению;
- сниженная самооценка;
- деформация мотивации трудовой деятельности (высокий/низкий уровень мотивации к трудоустройству);
- низкий (НПО)/высокий (ВПО) уровень образовательной (теоретической) подготовки;
- нет четкого представления о будущей специальности;
- отсутствие практических навыков и производственного опыта;
- завышенные требования к будущему рабочему месту;
- пытаются устроиться на работу, не имея никакой профессии (во время учебы);
- нет крыши над головой;
- не умение планирования своё будущее и рассчитывать личный бюджет.

Таким образом, категория безработных выпускников профессиональных учреждений относятся к такой категории граждан, которые испытывают значительные трудности при поиске работы. Однако, у этой категории безработных, есть ряд возможностей и гарантий для получения места работы и определённого заработка, которые им предоставляет служба занятости населения.

Предмет проекта – Активизация способности к устойчивому функционированию в жизнедеятельности общества

3.Цель и задачи проекта:

Цель: Осуществление организации стажировок и длительной практики для учащихся и выпускников профессиональных учреждений на предприятии

Задачи:

1. Снизить конкуренцию на рынке труда среди выпускников профессиональных учреждений;

2. Получить учащимся профессиональных учреждений практические навыки в соответствии с выбранной специальностью;

3. Осуществить возможность последующего трудоустройства выпускников профессиональных учреждений на предприятие, в котором была пройдена стажировка или практика.

4. Этапы реализации проекта:

№ этапа	Содержание этапа	Сроки реализации
1. Начальный	<ul style="list-style-type: none">- теоретическое изучение темы- формулировка проблемы- определение объекта и предмета исследования- определение цели и постановка задач	10.11-30.11.2019
2. Основной	<ul style="list-style-type: none">- определение требуемых ресурсов- разработка сметы- налаживание социального партнерства- привлечение средств для реализации проекта- организация стажировки и длительной практики для учащихся и выпускников профессиональных учреждений на предприятии	01.12.2019-01.07.2020
3. Заключительный	<ul style="list-style-type: none">- подведение итогов- анализ результатов- подготовка отчетных документов	02.07-01.08.2020

5. Управление, контроль и коррекция реализации проекта

Заказчик – ГКУ «Центр занятости населения» г. Благовещенска осуществляет общее руководство и контроль за выполнением проекта, определяет формы и методы управления реализацией проекта.

Исполнитель – Отдел трудоустройства ГКУ «Центр занятости населения» г. Благовещенска осуществляет реализацию мероприятий проекта, подготавливает информацию (отчёт) о ходе выполнения проекта.

На основном этапе исполнитель составляет плановые отчёты об эффективности проведённых мероприятий и предоставляет их заказчику.

Заключительный этап завершается составлением итогового отчёта.

6. Ресурсное обеспечение проекта

№	Этап	Источник финансирования	Объём
1	Начальный	Грант на реализацию проекта	10% или в рублях
2	Основной	Бюджетные ассигнования, предусмотренные в областном бюджете на 2020 год, а также средства федерального бюджета, предоставляемые в виде субвенций и субсидий в соответствии со статьей 132 Бюджетного кодекса Российской Федерации.	30% или в рублях
		Средства федерального бюджета в виде субвенции бюджету области на осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными.	30% или в рублях
		Предприятия-участники проекта.	10% или в рублях
3	Итоговый	Средства областного бюджета в части исполнения полномочий в сфере занятости населения.	20% или в рублях

7.Ожидаемые конечные результаты проекта:

Данный проект поможет:

- увеличить количество трудоустроившихся выпускников профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки;
- увеличить количество предприятий, желающих участвовать в реализации проекта;
- снизить общий уровень регистрируемой безработицы;
- уменьшить коэффициента напряженности (соотношение численности граждан, ищущих работу, к числу заявленной работодателями потребности в работниках) на рынке труда области.

В целом, осуществить стажировку и долгосрочную практику для выпускников и учащихся профессиональных учреждений на предприятии для минимизации уровня безработицы в целом и среди выпускников профессиональных учреждений в частности, а также для более осознанного выбора места работы выпускниками.

8. Оценка эффективности полученных в ходе реализации проекта результатов

Критерии оценки	Показатели оценки	Индикаторы оценки
Привлечение выпускников профессиональных учреждений и предприятий к участию в проекте	<ol style="list-style-type: none"> 1. выпускники профессиональных учреждений, участвовавшие в реализации проекта 2. предприятия, участвовавшие в реализации проекта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. количество выпускников профессиональных учреждений, участвовавших в реализации проекта 2. количество предприятий участвовавших в реализации проекта
Ситуация с регистрируемой безработицей	<ol style="list-style-type: none"> 1. общий уровень регистрируемой безработицы 2. трудоустроившиеся выпускники профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки 3. нетрудоустроившиеся выпускники профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. процент регистрируемой безработицы 2. количество трудоустроившихся выпускников профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки 3. количество нетрудоустроившихся (остаются на учете) выпускников профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки
Напряженность на рынке труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. соотношение численности граждан, ищущих работу, к числу заявленной работодателями потребности в работниках 2. соотношение численности граждан, ищущих работу, к числу трудоустроенных 	<ol style="list-style-type: none"> 1. коэффициент напряженности на рынке труда области 2. коэффициент трудоустроенных

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом можно констатировать, что подобного рода проекты целесообразно реализовать, так как они позволяют смягчить напряженность на рынке труда и повысить процент трудоустройства выпускников профессиональных учреждений после прохождения практики/стажировки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ОРИЕНТИРОВОЧНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ

Творческий характер метода проектов не позволяет дать исчерпывающую тематику учебных проектов. Важно, что изучаемая проблема должна быть реальной, понятной, но в то же время не подразумевающей простого, однозначного решения. Темой учебного проекта может стать, в первую очередь, любая глобальная проблема и практически любая реальная проблема обыденной жизни. Предлагаются следующие направления для разработки исследовательских проектов:

Социальные проблемы. Цель социального проекта - воспитание нравственности, гражданственности, социальной толерантности, стремление нести добро в окружающий мир, любовь к истории собственного народа, своей семьи, в сочетании с уважением к представителям других национальностей. Социальные проекты наиболее многогранны, чтобы лучше понять их направленность, примерная тематика социального проекта приведена в следующем разделе.

Проблемы психологии. Цель психологических проектов - показать обучающимся, что ответ на этот вопрос можно получить в процессе вдумчивого размышления, наблюдения и исследования. Каждый человек – это вселенная, скопление миров. Возможно, наш мозг – самое сложное из существующих устройств, именно благодаря ему мы можем заниматься искусством, наукой, любить, ненавидеть, проявлять милосердие. Наши мысли, эмоции, действия – являются темами для исследовательских разработок в области психологии. Сократ сказал: «Познай себя», и хотя многие загадки вселенной лежат на глубине океана, находятся далеко в космосе, последний рубеж все же лежит намного ближе.

Экологические проблемы. Цель экологических проектов - показать обучающимся, что возможная экологическая катастрофа не что-то отдаленное, а вполне реальная опасность. Многие опасности, с которыми столкнулось человечество в настоящее время, наступают очень медленно. Сюда входят накопле-

ние ядерного боезапаса, ухудшение состояния окружающей среды, глобальная вырубка лесов, глобальное потепление, озоновые дыры и прогрессирующий рост населения земли. Цель экологических проектов – показать, что необходимы усилия большинства людей, чтобы повернуть вспять начавшиеся изменения, которые на современном этапе многие игнорируют.

Проблемы химии. Учебные проекты в области химии призваны, прежде всего, показать, что химия – это не только учебная дисциплина, подобная второму языку – требует не только понимания, но и запоминания, а иногда и зубрежки, а органичная часть жизни любого человека, помогающая понять структуру мироздания и разобраться в окружающей действительности. Химические технологии сегодня прочно вошли практически во все сферы нашей жизни, во многом облегчая ее, но одновременно и порождая многие проблемы, частично пересекающиеся с биолого-экологическими.

Проблемы физики. Проектная деятельность в области физики имеет основной задачей показать обучающимся систему межпредметных связей и помочь им увидеть, что физика – это не только язык формул, но и целая система, позволяющая описать многие необычные явления обыденной жизни.

Проблемы биологии. В современной научной литературе проблемы биологии часто отождествляют с проблемами экологии, однако, это не так. Языком биологии сегодня говорят многие как гуманитарные, так и технические и технологические науки (химия, психология, педагогика, медицина, физиология и т.д.). Проекты в области данной науки призваны показать этот полиморфный характер биологических знаний.

Проблемы математики. Язык математики – это международный язык технических и естественных наук. Постепенно математика проникает и в гуманитарное знание. Задача проектно-исследовательской деятельности в области математики – это обозначение межпредметных связей и развитие исследовательского интереса в данной области.

ТЕЗАУРУС

Гипотеза (от греч. hypothesis – основание, предположение) – предположительное суждение о закономерной (причинной) связи явлений.

Деятельность – специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, содержание которой составляет целесообразное изменение и преобразование в интересах людей; условие существования общества.

Задачи – конкретизированные или более частные цели.

Исследование (научное) – процесс выработки новых знаний, один из видов познавательной деятельности. Характеризуется объективностью, воспроизводимостью, доказательностью, точностью; имеет два уровня – эмпирический и теоретический.

Критерий – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

Метод (от греч. methodos – путь исследования, теория, учение) – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

Модель – некоторое упрощенное подобие реального объекта; воспроизведение предмета в уменьшенном или увеличенном виде (макет); схема, физический или информационный аналог объекта.

Объект – категория, выражающая то, что противостоит субъекту в его предметно-практической и познавательной деятельности.

Проект (от лат. projectus, букв.- брошенный вперед), 1) совокупность документов (расчетов, чертежей и др.) для создания какого-либо сооружения или изделия. 2) Предварительный текст какого-либо документа. 3) Замысел, план.

Проблема (от греч. problema – задача) – в широком смысле сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения; в науке – противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных событий в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения.

Предмет – конкретная часть объекта или процесс в нем происходящий или аспект проблемы.

Тема (от греч. *thema*, букв. – то, что положено в основу) - предмет описания, изображения исследования, разговора и т.д.

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. Содержание цели зависит от объективных законов действительности, реальных возможностей субъекта и применяемых средств.

Экспертиза – исследование какого-либо вопроса, требующего специальных знаний, с последующим представлением мотивированного заключения.

Экспертные оценки – количественные и (или) порядковые оценки процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению. Основываются на суждениях специалистов.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Понятие и сущность проекта

- 1.1. Определение проекта, его основные характеристики и измерения
- 1.2. Элементы проектной деятельности
- 1.3. Классификация проектов
- 1.4. Этапы и компоненты проектной деятельности

2. Идея проекта

- 2.1. Разработка идеи-инициация как первый этап подготовки проекта
- 2.2. Технологии «мозгового штурма»
- 2.3. SWOT-анализ
- 2.4. СМАРТ-анализ
- 2.5. Паспорт проектной идеи

3. Постановка целей проекта

- 3.1. Определение, факторы и правила постановки целей
- 3.2. Классификация целей
- 3.3. Правильное и неправильное поведение при формулировке целей
- 3.4. Формирование целевой структуры проекта

Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

4. Организационная структура проекта

- 4.1. Понятие организационной структуры проекта
- 4.2. Типы организационных структур проекта
- 4.3. Виды организационных структур проекта
- 4.4. Критерии выбора организационной структуры проекта

5. Организация проектной деятельности: этапы работы над проектом

- 5.1. Этап планирования

5.2. Аналитический этап

5.3. Этап обобщения информации

5.4. Этап представления полученных результатов (презентация)

6. Жизненный цикл и фазы проекта

6.1. Понятие и сущность жизненного цикла проекта

6.2. Фазы жизненного цикла

7. Риски в проектной деятельности

7.1. Соотношение понятий риск и неопределенность

7.2. Виды рисков в проектах

7.3. Методы работы с рисками в проектах

7.4. Управление рисками в проектной деятельности

8. Участники проектирования

8.1. Функции участников процесса проектирования

8.2. Состав участников процесса проектирования

8.3. Участники процесса проектирования: разработчики

8.4. Участники процесса проектирования: исполнители

9. Непосредственная разработка проекта

9.1. Понятие «непосредственная разработка проекта»

9.2. Этапы непосредственной разработки проекта

Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

10. Понятие и сущность управления проектами

10.1. Понятие, задачи и структура управления проектом

10.2. Общий менеджмент и проект-менеджмент: отличия

11. Субъекты управления проектами

11.1. Основные участники проекта (заинтересованные лица первого круга)

11.2. Команда управления проектом

11.3. Стейкхолдеры проекта

Раздел 4. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

12. Бюджетирование проектной работы

- 12.1. Понятие бюджетирования
- 12.2. Функции бюджетирования
- 12.3. Виды бюджетов
- 12.4. Результат бюджетирования: разработка сметы
- 12.5. Технология бюджетирования: основные шаги
- 12.6. Плюсы и минусы бюджетирования проекта

13. Гранты и виды грантовой и финансовой поддержки

- 13.1. Теоретическая интерпретация гранта
- 13.2. Нормативно-правовое толкование гранта
- 13.3. Выработка преимуществ гранта
- 13.4. Виды грантов
- 13.5. Роль грантов в развитии общества

14. Фандрайзинг как механизм привлечения средств для реализации проектов

- 14.1. Понятие «фандрайзинг»
- 14.2. Технологии и приемы фандрайзинга
- 14.3. Стратегия эффективного фандрайзинга

15. Краудфандинг как способ привлечения инвестиций в проект

- 15.1. Понятие краудфандинга
- 15.2. Отличия краудфандинга от краудинвестинга
- 15.3. Отличия краудфандинга от фандрайзинга

16. Оценка проекта

- 16.1. Понятие и области оценки проекта
- 16.2. Различия между оценкой коммерческих и некоммерческих (социальных) проектов
- 16.3. Критерии, показатели и индикаторы оценки проекта
- 16.4. Критерии успеха и неудачи проекта
- 16.5. Эффективность оценки проекта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы

Примерные вопросы к зачету

Приложение 1. Образец структуры социального проекта

Приложение 2. Образец паспорта

Приложение 3. Образец заявки на грант

Приложение 4. Образец проекта

Приложение 5. Ориентировочные направления для проектных работ

Тезаурус

Ситникова Виктория Владимировна,

доцент кафедры социальной работы АмГУ, канд. социол. наук

Полевая Наталия Михайловна

доцент кафедры социальной работы АмГУ, канд. пед. наук

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Печать офсетная. Формат 60x84x16.

Усл. печ. л. 8, уч.-изд. л. 6.

Тираж 70 экз. Заказ от 20.02. 18.

Отпечатано ИП Сажиновым А.А.

Адрес: г. Благовещенск, ул. Калинина, 127 кв. 45

тел: 44-44-04