

Практический курс 4

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ РАБОТЫ С ПОЖИЛЫМИ

Разработчик Александра Сикорска-Эльвангер

Содержание

Введение	3
Раздел 1. Подготовка проектов: шаг за шагом	6
1.1 Понятие «проект»	6
1.2 Характеристики проекта	6
1.3 Модели проектов	8
1.4 Управление проектом	12
1.5 Определение (выбор) проекта	13
1.6 Анализ потребностей	14
1.6.1. Социальный анализ	14
1.6.2. Институциональные ценности и приоритеты	16
1.7 Определение целей и задач проекта	17
1.8 Стратегия и методология образовательной деятельности	20
1.9 Планирование деятельности	20
1.10 Реализация проекта (управление, финансовые и технические ресурсы, команда)	21
1.11 Контроль и оценка реализации проекта	24
Раздел 2. Привлечение денежных средств	28
2.1 Привлечение денежных средств	28
2.2 Примеры источников финансирования	29
Приложения	31
Приложение 1. Раздаточные материалы	31
Приложение 2. Получение, регистрация и использование иностранной безвозмездной помощи в виде денежных средств	36
Приложение 3. Рекомендуемая литература	41

Введение

В последние годы развитие проектной деятельности играет важную роль в сфере социальной работы, воспринимаемой как инструмент социального развития, наращивания потенциала и развития занятости.

По этой причине управление проектами стало важным элементом деятельности как для государственных, так и для общественных организаций, а также других учреждений сферы социального развития.

Для осуществления проектной деятельности требуется ряд навыков:

- умение проводить социальный, политический анализ;
- работа в группах и управление ими;
- управление ресурсами и поиск новых возможностей привлечения финансирования;
- поиск заинтересованных сторон и партнеров по проектной деятельности;
- использование различных методик оценки деятельности.

Данный материал освещает вопросы проектной деятельности в сфере социального развития и устойчивости. Это не готовая инструкция к написанию проекта, организации тренинга в контексте образовательных и социальных мероприятий, так же, как и не рекомендации по управлению ими; для местных государственных и общественных организаций это скорее руководство к поступательным действиям.

Настоящий материал охватывает основные вопросы, начиная от формулировки определений «проект», «ценность проекта» и заканчивая конкретными возможностями расширения потенциала и вовлечения в работу пожилых граждан.

Некоторые полезные определения.

«Наращивание потенциала»: «Средства, позволяющие совершенствовать навыки, опыт, технический и управленческий потенциал в рамках организационной

структуры (включая консультантов, подрядчиков, подрядные организации) – часто путем предоставления технической или высокотехнологичной (например, компьютерные системы) поддержки, организации кратко- и долгосрочной подготовки. Данный процесс может включать в себя расширение базы человеческих, материальных и финансовых ресурсов».¹

В нашем контексте наращивание потенциала понимается как долгосрочный процесс развития, в который вовлечены иные заинтересованные стороны, такие как министерства, местные органы власти, общественные организации, специалисты и другие.

Целью наращивания потенциала может быть решение проблем, связанных с искоренением бедности, с учетом потенциала, ограничений и потребностей молодых безработных. Согласно Программе развития ООН, наращивание потенциала может осуществляться на трех уровнях: индивидуальном, институциональном и общественном.

Индивидуальный уровень наращивания потенциала касается вопросов создания среды, обеспечивающей условия для получения и расширения существующих знаний и навыков, необходимых для анализа и разработки новых учебных программ, управления и развития сотрудничества. Он также требует формирования условий для вовлечения участников в «процесс изучения и адаптации к необходимым изменениям».

Институциональный, или организационный уровень наращивания потенциала касается проблем модернизации или корректировки действующих институтов, а также их поддержки в формулировании стратегических планов, выстраивании ор-

¹ Занятость – программа интенсивных инвестиций (ЗПИИ), Международная организация труда. <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5103>, август 2002 г.

ганизационной структуры и внедрении эффективных методов управления. Алан Каплан выделяет следующие ступени формирования организационного потенциала:

- разработка концептуальной системы взглядов;
- формирование организационного подхода;
- выработка видения и стратегии;
- развитие организационной структуры;
- приобретение навыков и ресурсов.²

Последний уровень – общественный – касается вопросов «формирования в большей степени ориентированных на диалог государственных институтов управления, которые совершенствуются в процессе исполнения своих функций и изучения обратной реакции со стороны населения в целом. Нарращивание потенциала необходимо использовать для формирования ответственных и подотчетных государственных служащих».

«Образование взрослых». «В самом широком смысле термин образование взрослых описывает процесс получения образования взрослыми людьми... В более техническом смысле, под «образованием взрослых» понимается ряд организованных мероприятий, осуществляемых большим количеством организаций для достижения определенных образовательных целей... Третье определение сочетает все эти процессы и мероприятия в определении образования взрослых как социального движения. В данном понимании, образование взрослых объединяет в обособленную социальную систему всех участников, организации и вовлеченные в образование взрослых структуры и предполагает достижение общих целей совершенствования методик и базы образования взрослых, расширение возможностей взрослых обучаться и повы-

шение общего культурного уровня».³

«Неформальное образование» предполагает обучение в рамках организованных систематических образовательных мероприятий, не включенных в формальные образовательные программы, рассчитанные на обучающихся всех возрастов.

Целью неформального образования является предоставление альтернативных возможностей для обучения тех, кто не имеет доступа к формальному образованию или нуждается в получении специфических навыков и знаний для преодоления различных затруднений и проблем.

Неформальное образование является осознанным и целенаправленным с точки зрения обучающегося и противопоставляется эпизодическим или нерегулярным типам образования.

Следует отметить, что подход к такому образованию сам по себе является весьма диверсифицированным. Различия в формах его реализации непосредственно связаны с историческими особенностями различных сообществ и имеют тенденцию подстраиваться под конкретные социальные модели, характерные для каждого отдельного общества. Более того, подходы к организации неформального образования изменяются с течением времени, они развиваются и эволюционируют в зависимости от отличий и специфики социальной и культурной среды. Очень часто такие различия весьма значительны.

«Информальное образование» подразумевает процесс обучения, проходящий непрерывно и случайно для каждого индивида, за пределами организованного формального и неформального образования.

С учетом очевидной размытости формулировок отношение между формальным, неформальным и информальным образова-

² Каплан, А. Формирование потенциала: изменяя парадигмы практики / А. Каплан. – 2000.

³ Ноулз, М. Современная практика образования для взрослых: от педагогики к андрагогике / М. Ноулз. – Чикаго: Ассошиэйшн Пресс, 1980.

нием не определено четко. Например, некоторый опыт, наработанный для использования в системе формального образования, может быть применен и в неформальном образовании.

Концепция «активного старения». «Всемирная организация здравоохранения определяет активное старение как процесс оптимизации возможностей по поддержанию уровня здоровья, безопасности и степени вовлеченности в жизнь общества в целях повышения качества уровня жизни по мере старения человека. Концепция активного старения позволяет реализовать потенциал позитивного физического, социального и психологического самоощущения человека на протяжении всей жизни, его участия в общественной жизни путем предоставления необходимой защиты и ухода, создания безопасных условий в тех случаях, когда в этом возникает потребность. Соответственно, продвижение данной концепции требует многостороннего подхода и постоянной

поддержки со стороны всех поколений».⁴

«Активное старение предоставляет возможности:

- продолжать работать и делиться опытом;
- продолжать активно участвовать в жизни общества;
- жить здоровой и полноценной жизнью настолько это возможно.

Данная концепция - ключевой фактор сохранения солидарности между поколениями в обществе с постоянно возрастающим количеством пожилых людей.

Задачами политиков и заинтересованных сторон становятся обеспечение возможностей для активного старения в целом, создание условий самостоятельной жизни пожилых, в таких различных сферах, как занятость, медицина, социальные услуги, образование взрослых, волонтерство, бытовые услуги, информационные технологии и транспорт».

⁴ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=CELEX0940:EN:NOT_27.12.2011 <http://eur-lex.europa.eu/social/ey2012main.jsp?catId=917&langId=en> 27.12.2011

Раздел 1. Подготовка проектов: шаг за шагом

1.1 Понятие «проект»

Оксфордский словарь английского языка дает следующее определение проекта: «это индивидуальное или совместное тщательно спланированное предприятие, ориентированное на достижение определенной цели: [например] исследовательский проект /национальный проект, направленный на развитие бизнеса».

Проект можно также определить как:

✓ «продвижение какой-либо идеи, структурное оформление нескольких идей, совмещение различных предложений касательно действий»;

✓ «продуманный, спланированный и очерченный план действий, которому предполагается следовать в целях выхода на определенную ситуацию в будущем»;

✓ «описание процессов изменений, на определенный период времени и для определенной ситуации, которые необходимо инициировать в целях создания новой ситуации к конкретному моменту времени в будущем»;

✓ «процесс, включающий формирование плана, программы, которая учитывает различные аспекты в контексте определенной ситуации и ставит целью выход на другую ситуацию»;

✓ «мечта, процесс, инструмент, который человек может применять для проецирования себя на определенную ситуацию в будущем, для постановки себе задач и целей»;

✓ «описание настоящего для формирования будущего (завтра). Совместно выработанное направление движения».

Проект – это метод, который дает нам возможность двинуться от идеи к действиям, структурируя различные этапы этого процесса. Он ставит целью видоизменение социальной и экономической среды, в которой реализуется. Проект формируется в

определенном социальном, пространственном и временном контексте; имеет образовательный аспект и позволяет людям учиться посредством опыта. Проект является продуктом коллективной деятельности и обязательно включает процесс оценки, которая выступает связующим звеном между идеей и действиями.

1.2 Характеристики проекта

Проект имеет цель: каждый проект имеет четко определенные цели и ориентирован на получение четко определенных результатов. Целью проекта является решение какой-либо «проблемы», а это требует предварительного анализа. Проект направлен на обеспечение социальных/экономических изменений.

Проект реалистичен: цели проекта должны быть достижимыми, это означает необходимость соответствия между выдвигаемыми требованиями, с одной стороны, и располагаемыми финансовыми и человеческими ресурсами – с другой.

Проект ограничен во времени и пространстве: проект когда-то начинается и когда-то заканчивается, он осуществляется в определенном месте и в определенных условиях.

Проекту присуща комплексность: для осуществления проекта требуются различные навыки планирования и реализации, в проект вовлекаются различные партнеры и заинтересованные стороны – наше внешнее окружение.

Проект – коллективное дело: проект представляет собой продукт коллективных усилий. Над проектом работает команда, которая включает представителей заинтересованных сторон, а сам проект служит нуждам других людей.

Проект уникален: проект возникает из новых идей. Он является специфиче-

ским ответом на имеющиеся потребности (проблемы), существующие в определенной окружающей ситуации. Например, в контексте безработицы или необходимости социального развития. Инновационность – это ключевая характеристика проекта.

Проект авантюрен: проект подразумевает неопределенность и риск.

Проект может быть оценен: проек-

том планируются и воплощаются в жизнь поддающиеся оценке цели, поэтому и успешность их реализации должна быть оценена.

Проект складывается из этапов: у проекта есть четкие, легко различимые этапы.

«Проект это не мечта... но мечта, которая, воплощаясь, может быть проектом».

Упражнение 1: Учимся у хамелеонов

Хамелеон – очень хороший учитель.

Приглядитесь к хамелеону внимательно.

В каком бы направлении хамелеон ни пошел, он упорно придерживается выбранного пути.

И вы поступайте так же. Поставьте перед собой цель и не позволяйте ничему заставить вас свернуть с выбранного пути.

Голова хамелеона всегда находится в неподвижном состоянии, но его глаза двигаются постоянно. От их внимания ничего не ускользнет. Это означает, что вы всегда должны стараться выяснить как можно больше информации. Не забывайте: вы не единственный человек на нашей планете.

Где бы хамелеон ни находился, окраска его кожи совпадает с цветом окружающих его предметов. Это не имеет ничего общего с лицемерием.

Это означает необходимость быть толерантным и иметь нужные навыки поведения в обществе. Конфронтация никогда не приводит ни к чему хорошему. Ничего конструктивного из драки вынести нельзя. Мы обязаны стремиться понимать друг друга. Мы существуем – и мы должны принимать как данность, что и окружающие люди тоже существуют.

Когда хамелеон начинает идти, он поднимает лапу и замирает в раздумье.

Двигаться нужно осторожно.

Когда хамелеон движется, он цепляется хвостом за что-либо – если хамелеон и теряет опору под лапами, то хвост хамелеона удерживает его от падения. Так хамелеон обеспечивает свой тыл. Поступайте так же: нельзя действовать безрассудно.

Когда хамелеон намечает жертву, он не бросается на нее, а использует свой язык. Если хамелеону удастся схватить жертву языком, он ее хватает. Но если у хамелеона это не получается, он просто прячет свой язык, не причиняя никакого вреда. Что бы вы ни делали – действуйте осторожно.

Если вы хотите сделать что-либо, что может иметь последствия в будущем, будьте терпеливыми, хорошими и человечными.

С этим ничего не поделаешь. Если вам случится побывать в тропических лесах, спросите кого-нибудь, кто знает, чему вас может научить хамелеон⁵

1.3 Модели проектов

Модели проектов отражают различные определения и методологические разработ-

ки, а также подогнаны под соответствие различным специфическим факторам, таким как окружающая ситуация, целевая группа или ресурсы

1. Модель построения проекта на основе вопросов

Основные темы	Первоочередной вопрос
Определение целей, задач, окружающей ситуации и целевых групп	В какой окружающей ситуации проект будет реализовываться? Какие изменения повлечет за собой реализация проекта? Почему осуществляется данный проект? Какой результат(ы) ожидается? На кого ориентирован проект?
Содержание проекта	Что является основными темами и содержанием проекта? Какие подходы (методология) будут выбраны? Какие виды действий будут выбраны? Что требуется для беспрепятственной реализации проекта?
Где и когда	Где будет осуществляться проект? Как долго проект будет реализовываться? Когда начнется реализация проекта и когда планируется его завершить?
Практические аспекты	Какова будет схема практического осуществления проекта (его логистика)? С какими вопросами придется столкнуться на практике?
Финансирование	Какова будет общая стоимость реализации проекта (планирование / выполнение и оценка)? Каковы будут источники финансирования?
Партнеры	Кто будет выступать в качестве партнеров? Какова будет роль партнеров? Как будет осуществляться координация?
Способ действия	Имеет ли проект право на получение любых видов финансовой помощи? Можно ли использовать имеющиеся возможности? (условия)? Может это использовать существующие возможности условия
Коммуникация	Внутренняя коммуникация: как происходит обмен информацией между лицами, занятыми в проекте? Внешняя коммуникация: необходима ли проекту медийная поддержка? (Почему? Как? Какие аспекты?)?
Оценка и отчетность	Когда и где будет оцениваться проект? Какие аспекты? Почему? Какой вид будет иметь отчетность?

2. Структурирование проекта в рамках вопросов «Что? Где? Когда?» (англ. «W-questions»)

Кто? – Для кого? – С кем?

- определение партнеров проекта и целевых групп;
- их роль и взаимосвязь в проекте;
- их взгляды на проект;
- сильные и слабые стороны, заложенные в этих взаимных связях и взглядах.

Что?

- основная деятельность в рамках проекта – стихийная, организованная или институциональная;

- социальная, экономическая, культурная, политическая и образовательная сферы;
- влияние проекта на указанные сферы.

Почему?

- потребности и желания, которые призван удовлетворить проект;
- мотивация и заинтересованность участников проекта;
- основные задачи проекта;
- целесообразность финансирования проекта;
- взаимосвязь между задачами, которые ставят перед собой участники проекта, и институциональными задачами.

Где?

- окружающая социальная ситуация, в которой осуществляется проект и в которой находятся участники проекта.

Когда?

- на какой период времени будет ориентирован проект (прошлое, настоящее, будущее);
- долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный период;
- опыт и прошлое участников проекта, как это может отразиться на проекте.

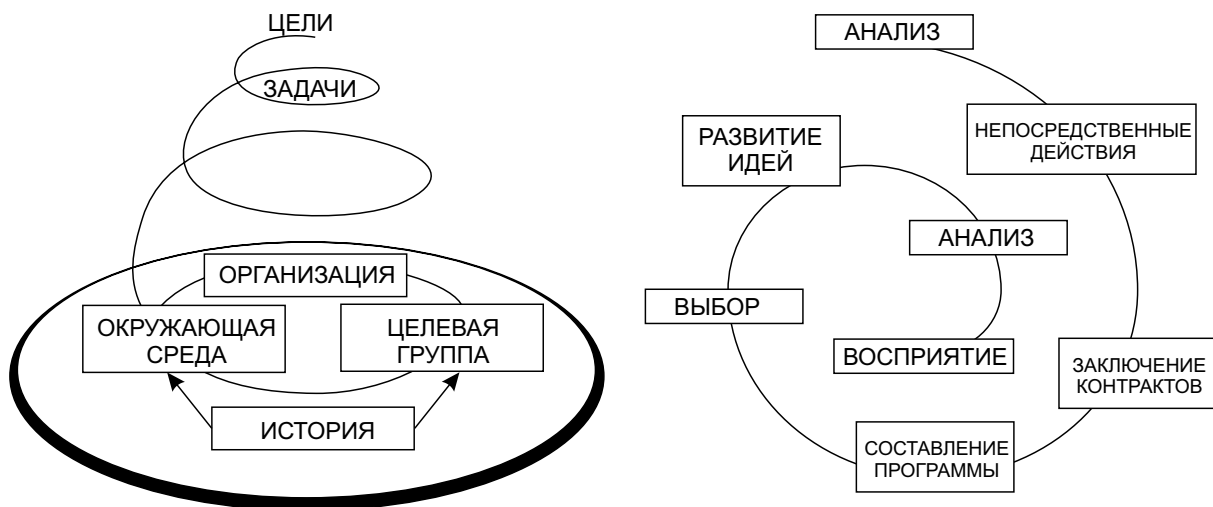
Как?

- как проект будет осуществляться? Процессы организации и участия в проекте;
- задействованные методы и инструменты;
- применение опыта участников, теоретической базы, опыта реализации других проектов и так далее.

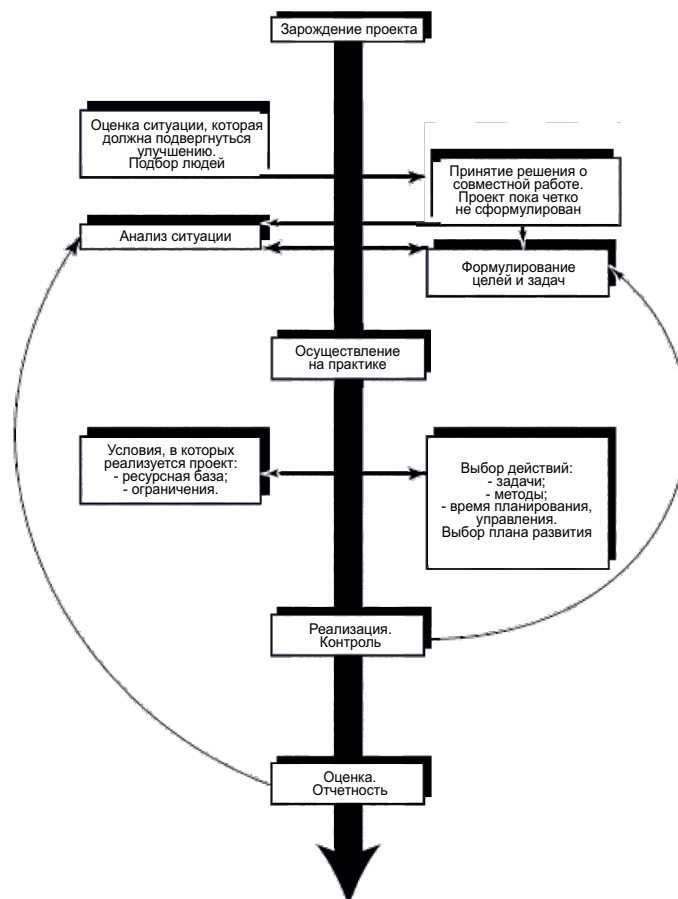
3. Структурирование проекта по различным фазам



4. Спиралевидная модель ¹



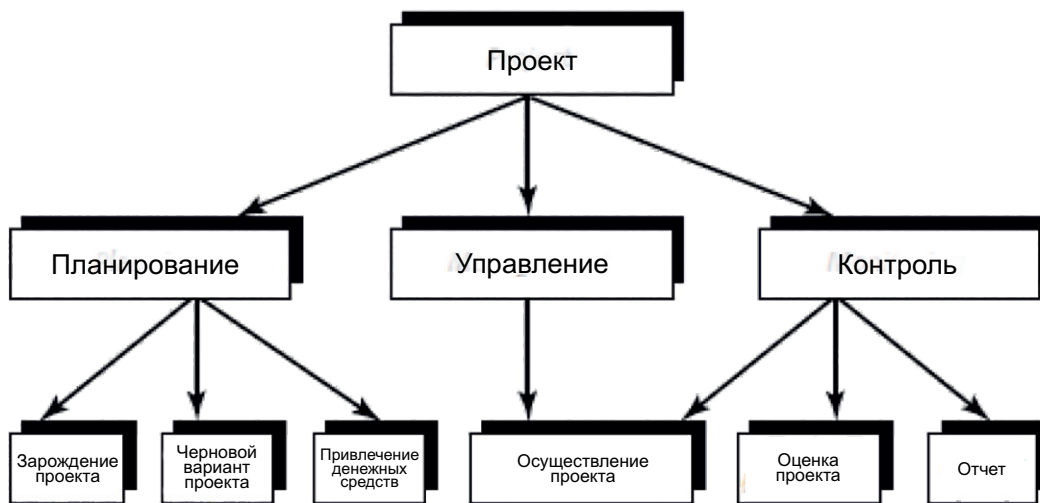
5. Диаграмма планирования проекта согласно фазам



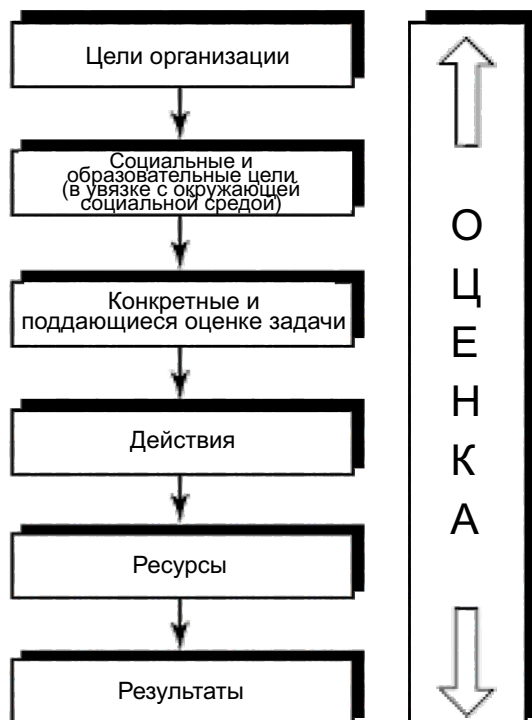
⁶ Национальный институт молодежи и народного образования (фр. INJEP). – Кризис школьной системы / Документ 48, Методологическое руководство по ведению проектов. Диплом государственного образца по специальности организатора развлекательных и развивающих проектов, выдаваемый по окончании класса преподавателя Аннетт Кулон, CREPS, Шатонне-Малабри 1991.

Спиралевидная модель (Национальный институт молодежи и народного образования), Разработка образовательного проекта – общий подход к спиралевидной модели / Документ 47 / MAFPEN, Ренн, 1988 г.

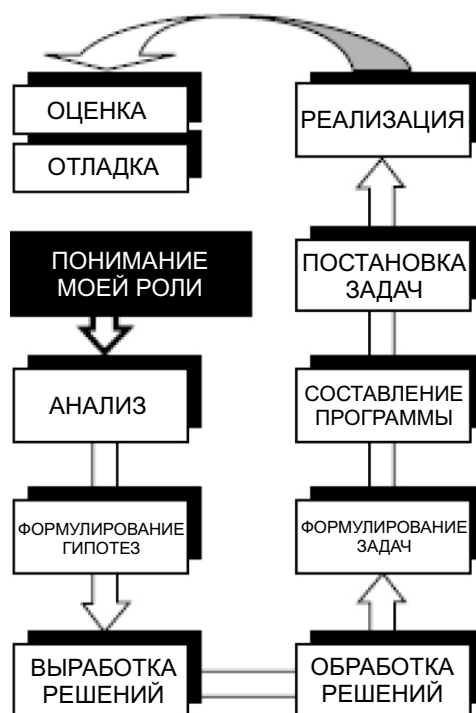
6. Управление проектом: фазы



7. Фазы проекта и оценка



8. Планирование проекта в увязке с ролями



Несмотря на то, что модели могут различаться, их структуры весьма похожи и состоят из одинаковых фаз:

Зарождение и определение проекта:

- определение, исходные данные, окружение;
- организация, ее цели;
- целевые группы;
- осмысление: анализ, оценка ситуации, социальные цели;
- созревание проекта, возникновение и одобрение идеи;
- развитие, выбор, определение целей;
- формулирование практических и под-
дающихся оценке задач, определение на-
правлений деятельности, оценка ресурсной
базы, формулирование действий, планиро-

вание;

- план оценки.

Реализация:

- претворение в жизнь, реализация;
- планирование, постановка задач, не-
посредственные действия;
- управление, контроль, регулирование;
- отладка;
- управление ресурсами.

Оценка:

- оценка;
- оценочный анализ;
- оценка результатов;
- оценка капитализации;
- отчетность;
- перспективы дальнейшего развития.

Упражнение 2: Подготовка модели проекта

Время проведения: 20 минут.

Инструкция:

1. Напишите названия различных фаз для каждой модели на стикерах или карточках (по одному названию фазы на каждой карточке; каждой модели должны соответствовать различные цвета) и разложите карточки по стульям во время перерыва.

Например:

Модель 1: понимание моей роли, анализ, формулирование гипотезы, выработка решения, обработка, формулирование задач, составление программы, постановка задач, реализация, оценка, отладка.

Модель 2: определение, планирование, осуществление, контроль, отладка, оценка, капитализация.

Модель 3: зарождение проекта, оценка ситуации, принятие решения о совместной работе, анализ ситуации, формулирование целей и задач, осуществление на практике, условия реализации, выбор действий, реализация – контроль, оценка – отчетность.

Модель 4: восприятие, анализ, развитие идей, выбор, составление программы, заключение контрактов, непосредственные действия, анализ.

2. Перед участниками ставится задача расположить полученные ими названия фаз в правильном порядке и презентовать свою модель. Предложите участникам ознакомиться с названиями фаз, записанными на полученных ими карточках и объединиться в соответствующие группы. Участникам необходимо будет прийти к общему пониманию различных фаз в их проектах.

1.4 Управление проектом

Управление представляет собой навыки или практику контроля, руководства или планирования чего-либо; «действия по ру-

ководству или управлению для обеспечения какой-либо цели».

Управление проектом можно определить как обеспечение реализации проекта путем наиболее эффективного и действен-

ного использования ресурсов ради выполнения оговоренных и поддержанных задач.
Предпосылки успеха проекта:

1. Организационная структура проекта отвечает особенностям команды проекта.
2. Команда проекта принимает участие в планировании.
3. Команда проекта задействована в составлении рабочих графиков.
4. Команда проекта участвует в составлении реалистичного бюджета проекта.
5. Команда проекта надлежащим образом использует преимущества системы планирования и не воспринимает составление планов как таковых как свою конечную цель.
6. Команда проекта работает совместно с чиновниками, политиками и в рамках действующих норм, а не борется с ними.
7. Команда проекта поддерживает конкретные и реалистичные цели проекта.
8. С самого начала в работе над проектом участвуют представители целевых групп.

Предпосылки провала проекта:

1. Некомпетентность руководства.
2. Слабое участие команды в работе по проекту и его планировании.
3. Слабое участие команды проекта в решении проблемных вопросов.
4. Не соответствующие требованиям навыки общения.

5. Не соответствующие требованиям технические навыки.

6. Не отвечающие требованиям навыки администрирования.

7. Нереалистичные рабочие графики проекта.

8. Нечеткие цели проекта.

1.5 Определение (выбор) проекта

Сообщество

По своей сути проект ориентирован не на какую-либо организацию или спонсоров проекта, а, в общем и целом, на сообщество. Проект представляет собой нечто вроде организованных усилий, направленных на социальные перемены, он призван привносить что-то новое или что-то, в чем население испытывает потребность.

Для многих проектов именно сообщество является отправной точкой. В связи с этим, необходимо отыскать ответы на следующие вопросы:

- Что связывает нас с людьми, на которых ориентирован проект?
- Что нам известно о них?
- Что им известно о нас?
- С какими стереотипами и предубеждениями мы, скорее всего, столкнемся?
- Как их можно преодолеть?
- Как обеспечить участие этих людей в работе над проектом с самого его начала?

Упражнение 3: 635

Цифры 635 означают 6 участников игры, перед которыми будет поставлена задача придумать по 3 идеи 5 раз.

Цели: поиск новых идей для решения старых проблем.

Время проведения: 30-45 минут

Инструкция:

Участникам предлагается нарисовать таблицу, в которой будет 3 столбца и 5 строк. В первую строку участник игры должен вписать предложения по решению какой-либо проблемы (примеры проблем см. Приложение 1.2) и «передать ход» своему соседу, например, слева. Каждый участник по очереди получает лист с таблицей и, с учетом предыдущих предложений, вписывает уже свои 3 идеи в ту же строку. Так продолжается 5 раундов. В конце игры похожие предложения отбираются и формируются группы в зависимости от близости внесенных предложений.

1.6 Анализ потребностей

1.6.1 Социальный анализ

Как уже было отмечено в предыдущем разделе, для многих проектов именно сообщество является отправной точкой. Поэтому проект должен отражать нужды, особенности и характерные черты целевой группы. Все это требует проведения тщательного анализа. Анализ потребностей должен включать в себя анализ социальных, политических и экономических условий, которые существуют на конкретной территории реализации проекта и которые обуславливают саму необходимость осуществления проекта. Анализ может касаться ситуации, в которой находится целевая группа, или общей социальной ситуации в сообществе.

Тщательный анализ может помочь определить цели и задачи проекта, то, какие именно действия должны быть предприняты, а также очертить непосредственно целевую группу.

Анализ потребностей включает в себя поиск ответов на следующие вопросы:

- Каковы потребности со стороны/для/самой конкретной целевой группы?
- Насколько их можно считать приоритетными?
- Желает ли целевая группа их удовлетворения?

- Отличается ли это от того, что уже было сделано ранее?

- Имеет ли это смысл, принимая во внимание ситуацию в целом?

- Какие перемены может принести проект?

Для того чтобы ответить на приведенные выше вопросы, можно использовать следующие подсказки:

- Кто обозначил данные потребности в качестве приоритетных? Члены данного сообщества или люди со стороны?

- Проводилось ли ранее что-либо подобное в аналогичном сообществе или в соседних сообществах? Какие перемены принесет новый проект? Каким образом предполагается обойти подводные камни, ставшие препятствием для реализации предыдущих проектов?

- С кем проводились консультации относительно возможности реализации проекта? Насколько его осуществление соответствует целям органов власти и других частных или общественных инициатив, действующих на данной территории?

- Насколько учитываются устремления, потребности и пожелания групп населения, на которые проект ориентирован? Как эти группы населения привлекались к проведению нашего анализа потребностей, проводились ли консультации с ними?

Заполнение заявки

Всегда следует помнить о том, что анализ потребностей проводится через постановку вопросов в опроснике и получение интересующих нас ответов именно таким путем. Вместе с тем анализ потребностей – это как раз то, что нужно сделать до начала работы над проектом, поскольку он лежит в фундаменте проекта и обуславливает его.

Часто многие вещи далеко не очевидны! Вы должны получить объяснение многим вещам, даже если они представляются вам совершенно понятными. Убедитесь в том, что анализ, который вы проводите путем постановки вопросов в опроснике, соответствует или подходит к приоритетам, на которые выделяет финансирование ваш спонсор или грантодатель!

Упражнение 4: Определение потребностей

Цель:

Убедиться в том, что приоритеты, выделенные профессионалами или людьми, не принадлежащими к сообществу, иногда не совпадают с приоритетами, которые выбрали бы сами члены данного сообщества.

Инструкция:

Каждому участнику игры предлагается индивидуально заполнить форму опросника «Приоритеты жителей Долины Масар» (см. Приложение 1.3). Затем все участники сверяют свои ответы, объединившись в малые группы (например, по 5-7 человек в группе).

В конце упражнения участникам озвучиваются настоящие приоритеты, выбранные жителями Долины Масари

Вопросы к группам:

- Почему у жителей Долины Масари именно такие приоритеты?
 - Совпадают ли приоритеты, выбранные вами, с результатами, полученными при опросе жителей Долины Масари?
 - Что говорят результаты игры о восприятии потребностей (любой группой), которые предполагается удовлетворять?
 - Что говорят результаты игры о ценности анализа или оценки потребностей?
- Настоящими приоритетами жителей Долины Масари были следующие:

1. Еда
2. Крыша над головой
3. Плата за обучение в школе
4. Одежда
5. Земля
6. Деньги на развитие бизнеса
7. Чистая вода
8. Санитарное состояние
9. Лучшие жилищные условия
10. Условия обучения

Упражнение 5: Потребности и предложения

Цели:

- определить потребности и то, что могут предложить организации участников;
- помочь выявить потенциальных партнеров;
- выявить совпадение потребностей и предложений организаций участников;
- подтолкнуть участников к восприятию потребностей и ситуации, в которой находятся их организации, в качестве основы для планирования каких бы то ни было проектов.

Необходимые материалы:

Одна копия формы на каждого участника игры, две пачки разноцветных стикеров (карточек) для записи на них потребностей и предложений, по одной пачке откидных листов.

Время проведения: 2 часа

Инструкция:

Самостоятельная работа (20 минут): каждый участник определяет потребности и то, что может предложить его организация в соответствии с предложенной формой (см. Приложение 1.4). Потребности и предложения касаются: структуры организации, ее персонала, деятельности, внешнего окружения, а также других вопросов, самостоятельно определяемых участником.

Работа в группах (30 минут): участники делятся на небольшие группы, по 5 человек в каждой, и обмениваются мнениями по указанным ими потребностям и предложениям. После короткого обсуждения им необходимо определить общие потребности и записать их на карточки одного цвета, общие для всей группы предложения записать на карточки другого цвета.

Торговля (20 минут): каждая группа выбирает одного представителя, задача которого – обеспечить удовлетворение потребностей его группы за счет имеющихся предложений других групп. Для того чтобы каждая группа имела равные шансы на осуществление обмена с упомянутым представителем, его время общения с каждой группой строго ограничено.

Групповое обсуждение (45 минут): после того как группы провели работу, связанную с совмещением потребностей и предложений, каждой группе предоставляется возможность презентовать достигнутые результаты по следующей схеме: удовлетворенные потребности, неудовлетворенные потребности, общее и расхождения внутри группы, общее и расхождения с другими группами. Презентация заканчивается групповым обсуждением.

Вопросы с группам:

Какие потребности удалось удовлетворить, а какие нет?

Какие предложения оказались востребованными, а какие нет?

Общее и расхождения в потребностях и предложениях в рамках одной группы и внутри других групп.

1.6.2. Институциональные ценности и приоритеты

Проект, как правило, осуществляется организацией, и редко – индивидами. У каждой организации есть собственные цели, задачи и ценности, которые находят свое отражение при стратегическом планировании.

Таким образом, проект должен как-то соответствовать этим стратегическим планам, целям и задачам организации – иначе

заниматься проектом и вкладывать в него силы не имеет смысла. Ценности, опыт и практическая работа организации принимают тот вид, который соответствует конкретному запланированному к реализации проекту и применяемым методам его осуществления. Масштаб проекта также имеет значение: небольшая организация, скорее всего, будет заниматься небольшим проектом, а не крупным.

Заполнение заявки

Существует необходимость в презентации организации в контексте проекта. Если спонсору/грантодателю практически ничего не известно о вашей организации, обязательно найдите возможность предоставить ему краткую информацию о ней и о том, что ее связывает с предметом проекта или целевой группой. Также можно довести информацию об успешно реализованных ранее проектах.

«Покажите четкую связь между проектом и организацией! – Организация не обязана активно работать по всем фронтам!».

Кроме того, спонсора/грантодателя может интересовать persona конкретного руководителя проекта: как этот человек был нанят/эти люди были наняты и так далее. Поэтому важно продемонстрировать спонсору/грантодателю, что руководители проекта:

- компетентны;
- имеют связь с темой проекта или организацией;
- достаточно мотивированы и могут найти поддержку у других людей при выполнении каких-либо конкретных задач или функций

Вопросы в помощь при подготовке проекта:

Важность проекта

а) Почему необходима и важна реализация проекта?

б) В каком сообществе/социальном окружении проект будет реализовываться?

в) Какие проблемы стоят перед сообществом или конкретной целевой группой (пожилое население, работники негосударственного сектора экономики)?

- Как и кем они были обозначены?

- Что является причиной указанных проблем?

- Каковы приоритеты, основные потребности? Почему выбраны именно данные приоритеты?

г) Какова взаимосвязь между расширением возможностей старшего населения и улучшением их положения?

д) Что намерен изменить проект?

е) Что реально и чего можно достичь?

ж) Это уже пробовали реализовать? Кто-либо еще пытался сделать это? Что инновационного несет в себе проект?

Личная мотивация и квалификация

а) Почему вы решили реализовать данный проект? Что вы ожидаете получить/чему хотите научиться/чего хотите достичь в результате реализации проекта?

б) Какой квалификацией и какими навыками вы обладаете для этого? Какие ценности толкают вас к работе над проектом?

в) Совместимы ли ваши интересы и ценности с целями проекта и людей, занятых в нем? А с целями вашей организации и ваших сотрудников?

Роль и цели организации

а) В какой степени проект соответствует целям, ценностям, традициям и опыту вашей организации?

б) Каким опытом в осуществлении похожих проектов обладает ваша организация?

в) Отвечает ли ваша организация полностью за реализацию проекта? Что организация может приобрести от осуществления проекта? Какие существуют риски для организации?

Отвечая на указанные вопросы, дайте на них письменные ответы, отметьте те вопросы, ответы на которые вы пока можете дать.

1.7 Определение целей и задач проекта

Определение целей

Предыдущий раздел был посвящен теме анализа вопроса понимания степени важности проекта. Следующим шагом является получение четкого ответа на вопрос: для чего делается проект, какие цели преследует его реализация, что предполагается достичь в долгосрочной перспективе?

Определение целей представляет собой один из ключевых моментов формулирования проекта. Тот, кто будет держать в руках и оценивать проект, прочитав его, должен получить общую картину, из которой будут ясно видны: целевая группа(ы), методология, команда проекта, географические рамки, проблемы, на решение которых ориентирован проект, а также перемены, которые принесет осуществление проекта.

Цели отражают первоочередные приоритеты проекта. Цель часто понимают как нечто обобщенное, как некий результат, который достигнет организация или проект при стопроцентном успехе.

Цель предоставляет информацию о том, для чего задумывается проект. Мы можем сопоставить цель и программную

концепцию. Цель очерчивает общие рамки проекта. Наша деятельность, наши методы должны быть сопоставимы с нашими целями.

Важно, чтобы цели оставались неизменными на протяжении всего периода реализации проекта. Если изменить цель, проект тоже изменится!

Заполнение заявки

В некоторых бланках заявок можно обнаружить вопросы, касающиеся целей, общих или более конкретных задач. Важно подчеркнуть, что цели/общие задачи представляют собой вершину пирамиды, основание и тело которой состоят из задач/конкретных задач.

Логика диктует необходимость письменной фиксации целей после предоставления информации о среде проекта/об анализе потребностей.

Цели представляют собой маяк в море потребностей.

Цели – это глобальные задачи; тем не менее, они должны определять:

- целевую группу, на которую ориентирован проект;
- проблему, на решение которой направлен проект, или изменения, которые планируется получить в результате осуществления проекта;
- территориальные рамки реализации проекта (например, город, район, целое государство).

Вопросы в помощь при подготовке проекта:

- Для чего нужен проект?
- Каких изменений планируется достичь в конкретной социальной/политической среде (на уровне государства, региона, сообщества, целевой группы, организации), которую затрагивает проект?
- Насколько проект будет отвечать глобальным задачам конкретной программы или организации, частью которой он является?

- Чего ожидается достичь при стопроцентном успехе проекта?

Цели должны быть выражены в сжатом виде, в одном или нескольких предложениях, и выражать основную суть проекта. Цели должны быть понятны даже без прочтения всего проекта.

Конкретные задачи

Качественное формулирование задач поможет сделать проект реалистичным и

осуществимым. Задачи призваны ответить на вопрос о том, что конкретно будет сделано благодаря реализации проекта, каковы будут конкретные результаты. Другими словами, задачи – это пути реализации на практике целей и общих задач проекта.

Цели – это нечто общее и далеко идущее. Задачи – нечто более конкретное и узкое.

Характеристика выбранной задачи:

Конкретность

Чего в точности вы хотите попытаться достичь? Сколько людей будут вовлечены в данный процесс? Каков будет объем работы? На решение каких конкретных проблем будет ориентирован проект? Какие навыки приобретут люди? К каким изменениям приведет осуществление проекта, каковы будут результаты проекта? Что будет создано?

Множественность

Гораздо легче выделить несколько за-

дач, а не формулировать одну. Наличие нескольких задач облегчает планирование и осуществление контроля, а также помогает лучше видеть и оценивать результаты.

Задача поддается оценке

Если задача поставлена конкретно, например, охватить проектом 100 человек, то, соответственно, весьма просто и дать оценку выполнению данной задачи: столько человек охвачено, широта охвата.

Ограниченность во времени

Весьма полезно устанавливать привязку задач к определенному временному промежутку в зависимости от проекта, например: краткосрочная задача, среднесрочная задача, долгосрочная задача.

Реалистичность

Всегда следует помнить о том, что нель-

зя ставить завышенные задачи. На бумаге это выглядит впечатляюще, в жизни – увы – нет, особенно когда приходит время давать оценку проведенной работе. Гораздо лучше, если будут ставиться конкретные, реальные и выполнимые задачи.

Узнаваемость при выполнении работ в рамках проекта

Помните, что задачи отличаются от непосредственной деятельности по реализации проекта. Задачи дают информацию о том, чего мы хотим достичь в результате осуществления проекта; деятельность – это наши усилия, шаги, направленные на реализацию задачи. Деятельность может быть направлена на реализацию одной или нескольких задач.

Заполнение заявки

- Задачи должны быть просто сформулированными и легко понимаемыми. Не нужно писать длинный опус. Если существует необходимость в каких-то пояснениях, это можно сделать в рамках анализа потребностей или на каком-либо другом этапе, однако их также нужно излагать кратко.

- Задачи не должны дублировать друг друга.

- Не надейтесь, что человек, который будет читать ваш проект, сам догадается о том, что вы планируете делать. Ваши разъяснения должны быть четкими.

- Даже если вам кажется, что отдельные части проекта повторяются (например, цели, задачи, программа, ожидаемые результаты), их все равно нужно изложить целиком, несмотря на кажущееся дублирование. Если существует такая необходимость – запросите разъяснения у института.

- Убедитесь, что выводы проведенного вами анализа и мнение организации, реализующей проект, совпадают.

- Помните, что люди, которые будут давать оценку вашему проекту, как правило, имеют собственный опыт работы по проектам. Именно поэтому они прекрасно осведомлены о том, что как раз задачи проекта являются аргументом, оказывающим самое большое влияние на принятие решения о целесообразности одобрения проекта. В том, как сформулированы задачи, сконцентрирована суть проекта.

Вопросы в помощь при подготовке проекта:

Какие конкретные цели вы планируете достичь с помощью реализации проекта?

- Удовлетворить выявленные потребности?

- Остаться в рамках заявленных целей?

- Обучить чему-либо представителей целевой группы?

- Придать проекту реалистичность?

- Каковы ключевые задачи проекта?

- Можно ли выделить задачи на долго-

срочный, краткосрочный и среднесрочный периоды?

- По вашему мнению, как/когда вы сможете дать оценку выполнению задач?

- Какие задачи можно изменить? Какие невозможно изменить?

- Как и когда можно будет удостовериться, что поставленные задачи реализованы?

- Дает ли ознакомление с поставленными целями и задачами ясное представление о том, что все они не противоречат друг другу?

1.8 Стратегия и методология образовательной деятельности

Определения:

Методология	Методы работы
Увязана с общим подходом к проекту	Увязаны с конкретной деятельностью, преследуют реализацию конкретных задач на конкретных этапах
Обуславливает виды организуемой деятельности и их последовательность	Представляют собой один из возможных путей осуществления какой-либо деятельности

Важные аспекты методологии:

Отсутствие противоречий, взаимосвязанность. Различные составные части проекта должны логически складываться в единое целое, укладываться в рамки обозначенных целей и задач. Они также должны быть взаимоувязаны по времени (например, сначала знакомство с информацией, а затем – тренинг).

Последовательность. Несмотря на то, что любой проект, являясь «живой структурой», обладает определенной гибкостью, необходимо оставаться последовательными в том, за что мы выступаем и какие ценности защищаем. Например, осуществление проекта, направленного на борьбу с уклонением от уплаты налогов, может оказаться под

угрозой, если выяснится, что само руководство проекта уклоняется от уплаты налогов.

Эффективность. Какие конкретные действия вы бы не предпринимали, необходимо стремиться к тому, чтобы они были эффективными. Это касается не только получения максимальной отдачи от располагаемых вами (как правило, скудных) ресурсов, а именно полного использования всего потенциала проекта. Методология должна гарантировать, например, то, что проект несет выгоду всем его участникам; что результаты реализации проекта будут именно тогда, когда в них будет потребность; что проект получит оценку таким образом и в тот момент, когда его плоды все еще будут востребованы, и так далее.

1.9 Планирование деятельности

План деятельности представляет собой наиболее говорящую часть проекта. Деятельность – это средства, которыми мы попытаемся достичь результатов от реализации проекта.

Планирование и сроки

При подготовке плана деятельности следует определиться со следующими вопросами:

- Даты начала и окончания проекта.

При этом определенная подготовительная работа также является частью проекта, поэтому ее также следует включить в план деятельности.

- Деятельность должна эффективно содействовать решению поставленных задач. Задачи и деятельность должны корреспондировать.

- Взаимодействие и взаимозависимость между различными видами деятельности.

- Соответствие плана и графика реальности; например, необходимо учитывать расписание работы организаций, периоды отпусков, сроки подачи отчетов и так далее.
- Использование предыдущих оценок,

выданных похожим проектам, с тем, чтобы усовершенствовать собственный проект.

- Альтернативная деятельность/альтернативные планы – в случае если запланированные мероприятия сорвутся.

Заполнение заявки

Необходимо четко обозначить и предоставить достаточное количество информации в ответах на вопросы, по которым представляется возможным сделать это на данный момент. Также стоит включить в план моменты, касающиеся подготовительной деятельности и вопросов оценки – если, конечно, в этом есть смысл и это не повлияет отрицательно на перспективы одобрения проекта (например, если данная деятельность не укладывается во временные рамки проекта). Информация о деятельности должна быть корректной и соответствовать параметрам бюджета проекта.

Вопросы в помощь при подготовке проекта:

1. Из каких частей состоит ваш новый проект/идея?
2. Что в действительности произойдет?
 - Когда и что вы собираетесь сделать?
 - С кем вы собираетесь это осуществить (совместно с коллегами, с родителями, с участниками)?
 - Какую роль вы отводите себе в каждом из видов деятельности?
 - Потребуется ли вам помощь/поддержка?
 - Каким образом будет вестись подготовка к деятельности?
3. Насколько деятельность находится в увязке с общим планом? (Какова роль каждого конкретного вида деятельности?)

- С чего вы планируете начать?
- Чем вы планируете закончить?
- Какая деятельность имеет ключевое значение для осуществления вашего проекта?
- Какая деятельность имеет второстепенное значение для осуществления вашего проекта?
- 4. Все ли задачи охвачены планом деятельности?
- 5. Насколько гибким является ваш план? Насколько четким он является?
- 6. Насколько реалистичным является ваш план? Откуда он будет получать поддержку? В какой помощи (в каких ресурсах) вы нуждаетесь? Как вы планируете получать помощь или поддержку?
- 7. Верите ли вы серьезно в ваш план?

1.10 Реализация проекта (управление, финансовые и технические ресурсы, команда)

Упражнение 6: Строительство башни

Необходимые материалы:

Различные офисные материалы, например, на каждую группу: 2 листа бумаги из блокнота, пустая упаковка от бумажных полотенец, 1 метр скотча, 1 лист с кусочками самоклеющейся бумаги (цветной), 3 листа бумаги формата А5, 1 маркер, старые газеты или журналы.

Время проведения: 40-60 минут

Инструкция:

Участники делятся на группы по 4-5 человек в каждой. Материалы пропорционально распределяются между всеми группами (каждая группа получает одинаковый набор мате-

риалов).

Перед группами ставится задача построить из розданных материалов башню, отвечающую трем критериям: креативность, устойчивость и высота. Время на выполнения задания – 15 минут.

После завершения работы каждой башни присваиваются баллы по трем критериям. Победившая группа будет определена по наибольшему количеству баллов, полученных за соответствие башни всем критериям.

Работа заканчивается групповым обсуждением.

Управление ресурсами, привлеченными к реализации проекта

Ресурсы могут быть финансовыми (денежные средства на обеспечение проекта или обучение), материальными и техническими (помещение для обучения), человеческими (персонал, преподаватели или волонтеры), временными (время, необходимое для эффективного выполнения всех этапов проекта).

Благодаря оценке располагаемой ресурсной базы можно определить, какие дополнительные ресурсы требуется привлечь (и попытаться найти источники получения этих ресурсов), какой персонал (и волонтеры) необходим для реализации проекта, какую подготовку нужно пройти этим людям.

Управление временем

Для эффективного управления време-

нем следует:

- действовать инициативно, а не реагировать на сложившиеся обстоятельства;
- стараться не запутаться, работая во многих направлениях, стараться не оставаться без занятия;
- планировать свою деятельность;
- варьировать виды деятельности по времени;
- найти баланс между работой и удовольствием;
- найти баланс между профессиональной деятельностью, семьей и личными увлечениями;
- планировать день таким образом, чтобы в нем находилось время для чтения, мечтаний, игр, смеха, обдумывания, общения, нахождения наедине с собой, для моментов счастья...

Как расставить приоритеты

Высокая срочность / Низкая значимость	Высокая срочность / Высокая значимость
Если вы располагаете временем, сделайте это сами. Если у вас не получается, поручите кому-нибудь другому сделать это!	Этими вопросами однозначно необходимо заниматься самому.
Низкая срочность / Низкая значимость	Низкая срочность / Высокая значимость
Эти дела можно отложить, не обращать на них внимания, совершенно не заниматься ими, поручить их выполнение кому-либо другому.	Этими вопросами необходимо заниматься самому или, по крайней мере, поручить их выполнение кому-либо другому с той целью, чтобы над ними начали работать и строить фундамент для последующего решения проблемы или реализации какой-либо возможности.

Финансовые ресурсы

В зависимости от масштаба проекта есть возможность столкнуться со сложностью оценки бюджета проекта на его начальном этапе. При работе по среднесрочным

и долгосрочным проектам бюджеты часто подвергаются пересмотру.

Любой проект должен содержать расчет бюджета, включающий также средства, которые вы собираетесь запросить у спонсо-

ра или финансирующей организации.

В случае со среднесрочными и долгосрочными проектами можно столкнуться со сложностями оценки размера бюджета. Важно регулярно проводить повторную оценку бюджета и определять бюджет каждого вида

деятельности в рамках проекта. Таким образом, бюджет является важной составляющей проекта, поскольку дает представление о его масштабе. Без бюджета контролировать реализацию всего проекта невозможно.

Заполнение заявки

Ваш бюджет должен быть сбалансированным.

Выясните, какую сумму в состоянии выделить спонсор/грантодатель (многие спонсорские организации имеют ограничения на выделение средств под один проект или для одной организации).

Раздобудьте информацию о критериях выбора, приоритетах, расчетах и так далее, которыми руководствуется спонсор.

Основная цель – не получить деньги, а реализовать задачи проекта.

Диверсифицируйте источники получения средств.

Отразите информацию о том, какие суммы выделяют организация, волонтеры и другие спонсоры.

Обязательно следуйте представленным рекомендациям по заполнению заявки, даже если не находите их рациональными. Если игнорировать эти рекомендации, риск получения отказа резко возрастает.

Бюджет должен выглядеть реалистично! Все окружающие в курсе цен на данный момент. Если приводимые суммы очевидно занижены, это является свидетельством несерьезного подхода к делу или некомпетентности. Если приводимые суммы явно завышены, это может говорить о наличии риска плохого менеджмента. Подсчитайте все расходы и пожертвования (включая уже собранные). Если потребуется, проверьте, имеют ли спонсоры ограничения или нормативы по подсчету размера добровольных пожертвований или дохода.

Материальные и технические ресурсы

К материальным ресурсам относятся помещения для проведения собраний, копировальные аппараты и компьютерная техника, транспортные средства, еда и напитки.

Заполнение заявки

Важно удостовериться в том, что все уже собранные пожертвования или одолженные материальные ресурсы были полностью учтены в бюджете и финансовом отчете. Смысл проекта не в том, чтобы приобрести самую ультрасовременную компьютерную технику. Рассмотрите варианты аренды или лизинга (отразите стоимость в бюджете) вместо приобретения.

Выясните, во сколько обойдутся услуги, если их приобрести у третьей стороны.

Все чего-нибудь стоит – не бывает бесплатных переездов и обедов. В конце концов, кому-то приходится за них платить.

Управление людьми

Управление людьми в контексте управления проектом – это управление командой и руководство проектом. Кроме того, управление людьми – это в большой степени умение

взять у человека лучшее и дать ему лучшее во имя выгоды других людей.

На успех реализации вашего проекта или вашей образовательной деятельности

могут оказывать влияние следующие группы людей:

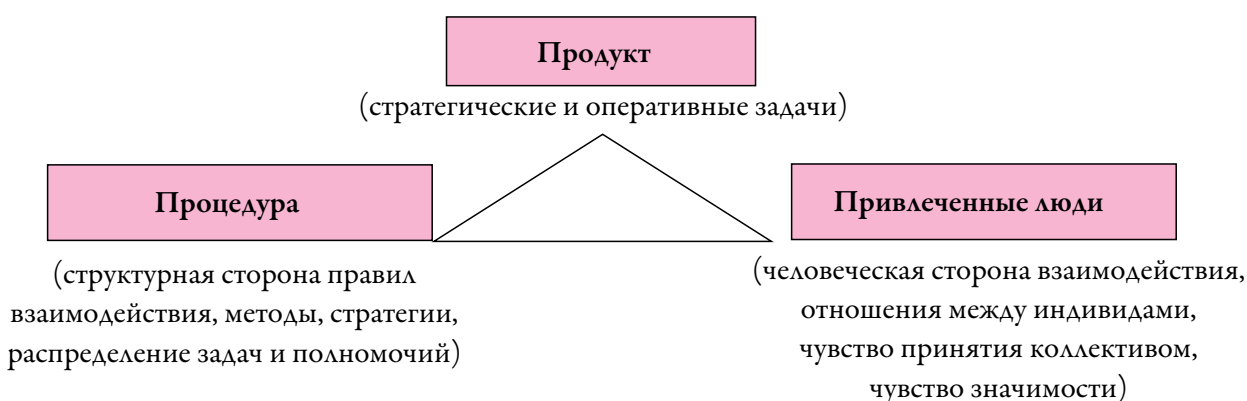
- ваши коллеги/наемные работники, непосредственно участвующие в реализации проекта;
- волонтеры, участвующие в реализации проекта;
- целевые группы проекта (представители и учащиеся старшего поколения, участники тренингов).

«Проект должен двигаться вперед, у него есть определенные сроки реализации

и объем работы, которая должна быть сделана. Люди, которые заняты в проекте, должны стать эффективной командой...» (Лоури, 1996 г.).

Треугольник Продукт-Процедура-Привлеченные люди – 3 «П» – Модель эффективной работы

3 «П» треугольник демонстрирует, что для эффективной работы команды необходимо найти баланс между продуктом, процедурой и привлеченными членами команды.



Следует помнить:

- слишком много внимания процедурам и слишком строгие правила будут оказывать отрицательное влияние на креативность и самостоятельность людей, что обязательно скажется на конечном результате (продукте);
- слишком много внимания человеческой стороне, разговорам о самочувствии, о том, что нравится, а что не нравится друг другу, будет отдалять от конечного результата.

та. В конце концов, команда проекта – это не группа психологической помощи;

- слишком много внимания достижению конечного результата (продукту) будет препятствовать поиску работающих механизмов взаимодействия и негативно влиять на человеческую сторону (будет меньше времени для обмена идеями, оценки проделанной работы и продвижения к намеченной цели).

1.11 Контроль и оценка реализации проекта

Роль контроля и оценки состоит в том, чтобы вести мониторинг проекта в его динамике с учетом всех изменений.

Контроль означает проверку, фиксацию и отслеживание всей работы на регулярной основе, он подразумевает обеспечение поступательного движения вперед, управление этим движением для достиже-

ния обозначенных целей и задач.

Оценка означает (1) «определение и фиксацию ценности чего-либо» или (2) «определение значимости, ценности или состояния, как правило, путем анализа и изучения». В контексте управления проектом оценка означает также отслеживание и учет того, что происходит и того, почему

это происходит. Оценка включает в себя наблюдение не только за результатами, но и за

процессом работы, направленной на достижение этих результатов.



Представляется весьма значимым рассмотреть следующие вопросы, связанные с контролем и оценкой:

Наличие контрольных точек в плане проекта. Контроль также должен вестись на плановой основе. Это поможет оценить прогресс проекта (что уже сделано) и сопоставить проделанную часть работы с обозначенными целями. Контрольные точки можно установить исходя из принципа периодичности (например, ежемесячный контроль) либо осуществлять контроль по завершению какой-либо важной работы (с тем, чтобы усилить другие участки деятельности результатами этой работы).

Наличие команды «контролеров». Контроль должен вестись командой в целях сопоставления взглядов как со стороны, так и изнутри. В некоторых случаях целесообразно привлечь людей, не имеющих никакого отношения к управлению проектом (спонсоров, экспертов, сторонних людей).

Отслеживание результатов. Лучшим способом обеспечения регулярной оценки, которая даст положительный эффект, является фиксация время от времени достижений и результатов проекта. Под этим также понимается формулирование письменных задач для каждого вида деятельности. Кроме того, это включает и получение информа-

ции о мнении людей касательно достижений проекта.

Наличие нескольких источников информации. Полезно не только привлечение к контролю над проектом людей со стороны, но и общение с другими людьми, которые обеспечат вас дополнительной информацией и поделятся своим мнением относительно хода осуществления проекта.

Привлечение коллег к постановке задач и выработке процедур. У каждого вида работы есть свои специфические цели (набор людей, информационные вопросы, финансовое управление и так далее), поэтому его нужно оценивать путем применения специфических процедур. Они должны быть ясными и понятными для всех.

Адаптация задач и видов деятельности. Если план не отвечает действительности – внесите изменения в план. Не надейтесь, что действительность сама подстроится под ваш план. Часто достаточно лишь пересмотреть временные графики или поменять виды работы.

Меняйте только то, что нужно поменять. Не сомневайтесь – вносите изменения, если они действительно необходимы. Однако помните о том, что слишком значительные изменения могут отрицательно сказаться на мотивации и внести ненужную

сумятицу.

Займитесь поиском причин и моделей. Попробуйте выяснить, чем вызваны изменения. В чем была ошибка планирования? Явились ли причиной ошибки неправильно выбранные средства и подходы или что-то еще? Только разобравшись с этими вопросами, вы сможете сфокусироваться на выработке необходимых изменений в целях совершенствования проекта.

Отставание от графика допустимо. Нет ничего необычного в том, что требуется некоторое время для начала нормальной работы проекта, особенно если проект является первым в своем роде в какой-либо сфере или направлении.

Одобрение и мотивация. Целью контроля и оценки является не только выявление каких-то отрицательных моментов. Фиксируются также успехи в продвижении вперед, об успехах можно и нужно говорить.

Сохранение человеческих отношений также важно! Во многих своих проявлениях процесс реализации какого-либо проекта сам по себе является проектом. Учитываются не только конкретные результаты, но и состояние отношений между людьми, то, насколько они вовлечены в проект. Проект – это лишь инструмент, и он не достоин того, чтобы ради него жертвовать всем.

Своевременность действий. Старайтесь обеспечить своевременное осуществление контроля и оценки, что пойдет проекту только на пользу. Целью контроля и оценки являются совершенствование и необходимая адаптация проекта, а не только фиксация происходящих процессов.

Оценка проекта

Окончательная оценка может быть определена как процесс сбора информации и обозначения критериев, ориентированных на:

- анализ сделанного и достигнутого;
- объяснение того, как это было сделано и достигнуто;

- более качественное планирование будущих проектов.

Окончательная оценка проекта включает в себя:

- достигнутые результаты;
- реализованные задачи;
- финансовое управление;
- влияние проекта на организацию;
- сам процесс.

Оценка результатов

Оценка результатов проекта дает картину достижений проекта, перемен в социальной реальности, перемен в людях (общественные образовательные процессы), перемен в организациях и партнерских отношениях, перемен в системе взаимоотношений внутри сообщества и так далее.

Оценка реализации задач

В оценке реализации задач полученные результаты будут противопоставляться с изначальными задачами – при условии, что они были поставлены конкретно и могут быть оценены. Чем более конкретно были сформулированы задачи, тем легче будет дать им оценку. При этом оценка больше нацелена на получение ответа на вопрос, насколько удалось реализовать задачи, нежели на выяснение того, что получилось или не получилось достичь. Выполнение многих задач в сфере образования по определению сложно оценивать, поскольку они практически не поддаются количественному, числовому измерению и оценке.

Оценка финансового управления

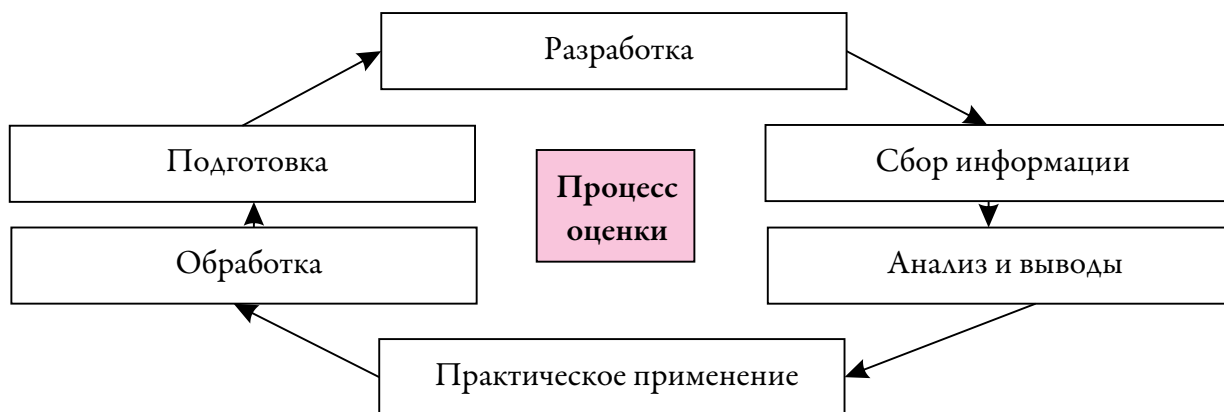
Оценка финансового управления важна для любого проекта: она позволяет обеспечивать поступательное движение проекта вперед, отслеживать поступление дополнительных ресурсов и финансовых вливаний, контролировать направления денежных расходов и так далее. Весьма полезно изучить различные варианты использования финансов и ресурсов.

Оценка влияния проекта на организацию

Влияние на организацию может быть выражено посредством получения нового опыта и знаний, привлечения новых членов, приобретения новых партнеров, новых видов ресурсов, новых контактов и так далее.

Оценка самого процесса

Обязательно нужно дать оценку процессу, в который были вовлечены люди при планировании и управлении проектом. Что можно было сделать по-другому? Что нужно было учесть при планировании проекта и управлении им? Чему могли научиться лю-



Раздел 2. Привлечение денежных средств

2.1 Привлечение денежных средств

Существует множество путей привлечения денежных средств (получение грантов, спонсорской помощи, гуманитарной помощи, частных пожертвований для финансирования расходов) и обеспечения поддержки проекта (не только финансовыми ресурсами, но и оборудованием, помещениями, кадрами, транспортными средствами и так далее). Вы сами определяете, какие источники финансирования использовать в зависимости от того, насколько они отвечают нуждам и потребностям проекта.

Работа по привлечению денежных средств представляет собой фактически PR: деятельность связана с продвижением или популяризацией имиджа организации в целом. Финансовые ресурсы должны обуславливать общую стратегию организации, и, кроме того, они должны быть адаптированы к нуждам каждого конкретного проекта.

Работа с финансовыми ресурсами должна быть распланирована, объем финансовых ресурсов должен быть просчитан, а сами они должны быть распределены, в том числе с учетом этапов проекта. В процессе осуществления проекта необходимо проводить регулярную переоценку финансовых ресурсов в целях обеспечения необходимых условий его реализации.

Источники финансирования

При проведении работы по привлечению денежных средств первым делом необходимо составить перечень имеющихся возможностей финансирования, сгруппировать их по источникам и видам.

Например: получение грантов возможно по программам, финансируемым через:

- общественные фонды, связанные с государственными органами (в том числе местными и региональными органами вла-

сти, министерствами, международными организациями), в целях развития определенных секторов гражданского общества;

- общественные фонды, созданные и управляемые компаниями и частными лицами, которые заинтересованы в финансировании (спонсировании) развития гражданского общества.

Программы имеют свои цели и задачи, обуславливающие перечень направлений, по которым выделяются гранты, конкретизирующие виды проектов (в зависимости от задач), механизмы подачи заявок и отбора, максимальный объем выделяемых грантов, их процентную долю в смете расходов.

Вне зависимости от того, связаны ли фонды с государственными органами или частным сектором, существуют программы, которые направлены на финансирование проектов в различных секторах (в зависимости от целей программ) и на различных уровнях (местном, региональном, общегосударственном или международном).

Важным этапом является выделение всех программ, которым могут быть близки идеи проекта и деятельность организации и к которым можно обратиться за поддержкой. Целесообразно проанализировать все вопросы, которых касается идея проекта (общественный сектор, представители старшего поколения, здравоохранение, охрана окружающей среды, социальная изоляция, права человека и так далее), уровень реализации проекта (местный, региональный, общегосударственный или международный, если программы осуществляются министерствами, местными органами власти, частными фондами или другими институтами), а затем отобрать те программы, цели и задачи которых близки целям и задачам проекта. В тех случаях, когда существует утвержденный процесс подачи заявки, требуется четкое понимание уровня, на котором будет реализовываться проект.

Спонсорская помощь

Спонсорская помощь представляет собой финансовую поддержку, предоставляемую проекту напрямую компанией, банком или физическим лицом.

Как правило, спонсорская помощь от фирм практически минимальна и весьма незначительна. Возможно, причиной этого является недостаток взаимопонимания.

Поддержка не обязательно должна выражаться в денежном эквиваленте – иногда компании удобнее предоставить помощь в натуральном виде (оборудованием, транспортными средствами, персоналом и так далее). С позиции фирмы спонсорство представляет собой саморекламу, возможность сформировать о себе новый имидж «щедрой» и «социально ответственной» компании. В таком случае фирма оценивает ваш проект с точки зрения своего имиджа.

Частные пожертвования

Финансовая помощь со стороны частных лиц может быть выражена в виде:

- сбора денежных средств и оборудования;
- проведения вещевых лотерей;
- проведения распродаж, благотворительных базаров и вечеров;
- проведения кампаний по привлечению финансовых ресурсов.

Сбор пожертвований от частных лиц может заинтересовать людей в проекте, что, соответственно, повышает уровень его известности. Это также является способом вовлечения новых людей в работу по проекту.

Этот вид финансовой поддержки может оказаться особенно полезным при реализации проектов на местном уровне. В то же время, сбор пожертвований от частных лиц осложняется тем, что нужно работать с большим количеством людей и практиче-

ски невозможно охватить всех потенциальных партнеров.

При осуществлении проектов на общегосударственном и международном уровнях обязательна организация соответствующей информационной кампании.

2.2 Примеры источников финансирования

Развитие и сотрудничество – Помощь Европы (англ. EuropeAid): http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm

Инструмент европейской политики добрососедства и партнерства на 2007-2013 гг. Программа трансграничного сотрудничества Латвия – Литва – Беларусь: <http://www.enpi-cbc.eu/>

Программа трансграничного сотрудничества Польша – Беларусь – Украина на 2007-2013 гг.: <http://www.pl-by-ua.eu/>

Программа непрерывного образования на 2007-2013 гг.: http://eacea/ec.europa.eu/llp/index_en.php

Гуманитарная программа поддержки для Беларуси Фонда «Память, ответственность и будущее», Германия, в сотрудничестве с МОО «Взаимопонимание», Беларусь: http://moov.by/docs/dialog_all.html

Представительство Международного детского фонда в Республике Беларусь: <http://cfi-belarus.org/>

Фонд социального развития Всемирного банка для общественных организаций: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTRUSSIANHOME/EXTRUSSIANCOUNTRIES/ECAINRUSSIANEXT/BELARUSINRUSSIANEXTN/0,,contentMDK:20222114~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:446752,00.html>

Развитие и сотрудничество – Помощь Европы (англ. EuropeAid): http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm

Инструмент европейской политики добрососедства и партнерства на 2007-2013 гг. Программа трансграничного сотрудничества Латвия – Литва – Беларусь: <http://www.enpi-cbc.eu/>

Программа трансграничного сотрудничества Польша – Беларусь – Украина на 2007-2013 гг.: <http://www.pl-by-ua.eu/>

Программа непрерывного образования на 2007-2013 гг.: http://eacea/ec.europa.eu/llp/index_en.php

Гуманитарная программа поддержки для Беларуси Фонда "Память, ответствен-

ность и будущее", Германия, в сотрудничестве с МОО «Взаимопонимание», Беларусь: http://moov.by/docs/dialog_all.html

Представительство Международного детского фонда в Республике Беларусь: <http://cfi-belarus.org/>

Фонд социального развития Всемирного банка для общественных организаций: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTRUSSIANHOME/EXTRUSSIANCOUNTRIES/ECAINRUSSIANEXT/BELARUSINRUSSIANEXTN/0,,contentMDK:20222114~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:446752,00.html>

Упражнение 7: Оценка работы в сети

Цели:

Проведение оценки в конце тренинга. Вдохновение участников на совместную работу в будущем.

Необходимые материалы: моток длинной бечевки.

Продолжительность игры: 15-45 минут.

Инструкция:

Группа становится в тесный круг. Каждому участнику игры по очереди ведущий дает задание высказаться о своих ощущениях от работы в группе. Он задает следующие вопросы: «Чему вы научились от группы, с какими знаниями вы отправитесь домой? Что вы дали группе? Каковы ваши планы на будущее?».

Первый участник дает ответ в нескольких предложениях, держа моток бечевки в руках, затем он передает моток следующему участнику. Таким образом, у каждого есть возможность поделиться своими соображениями. И в конечном итоге все оказываются связанными в одну сеть – это создает впечатление, что все друг с другом связаны.

Приложение 1. Раздаточные материалы

Приложение 1.1 Шаблон проекта

Анализ потребностей целевой группы.

Откуда появилась идея? Что вызвало ее рождение?

Почему вы хотите воплотить ее в жизнь?

Как идея связана с реальным положением вещей в вашей местности?

- Удовлетворяет ли она какие-либо местные потребности? Какие именно?

- На какие местные особенности вы сможете повлиять?

Представьте, что реализация вашего проекта была успешной. Проанализируйте, что он принес:

- вам и вашей группе;
- другим местным представителям молодого поколения;
- в целом для реальной ситуации в вашей местности.

Значение деятельности.

Что в точности мы хотим изменить?

Кому это нужно?

С кем мы можем это осуществить?

Как мы можем это осуществить? Какие действия мы можем предпринять?

Начните с мозгового штурма, затем приступите к обсуждению, переговорам, организации и отбору.

Конкретизация идей.

Каковы главные цели нашей концепции проекта (для чего)?

Каковы конкретные задачи (Каких конкретных результатов мы хотим достигнуть)?

Где и когда мы хотим это осуществить?

Что мы имеем?

- навыки и квалификация;
- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы.

Чего нам не хватает и что еще нам требуется?

- навыки и квалификация;
- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы.

Основные этапы наших действий:

1) Постарайтесь представить и изложить на бумаге все возможные этапы вашей программы обучения, от начала и до конца.

2) После того как это будет сделано, представьте ваш план действий в виде путешествия на поезде, в котором каждый остановочный пункт будет обозначать определенный этап. Изобразите это на бумаге в виде карты.

3) Задайте конкретные временные рамки каждому этапу, от начала и до конца.

4) Попробуйте выявить все возможные препятствия/сложности, которые могут встретиться во время вашего путешествия, и обозначьте эти места специальными отметками об опасности.

5) Наконец, около каждой отметки об опасности напишите различные варианты того, как вам представляется преодоление этих препятствий/сложностей.

Конечная станция: Что? Когда?час

Ожидаемые препятствия

Для каждого этапа вашего проекта попытайтесь определить:

- 1) конкретные препятствия, с которыми вы можете столкнуться;
- 2) предложения, как предвосхитить и преодолеть эти препятствия.

Этапы	Возможные препятствия/сложности	Пути преодоления
1.		
2.		
3.		
Конечный этап		

Возвращение домой.

На будущей неделе вы вернетесь домой.

Следующие недели очень важны, поскольку это будет период, когда вы приступите к применению полученных знаний и вашего опыта в местных условиях.

Какими будут ваши первые шаги по переходу к непосредственным действиям, начиная с сегодняшнего дня и до июня 2012 г.?

[illegible]

Приложение 1.2 Упражнение 3: 635

Проблемы для обсуждения

1. Пожилым людям по мере старения приходится сталкиваться со многими препятствиями в контексте обеспечения их участия в жизни общества. Это могут быть ограничения в перемещении или ограничения по участию в политических и общественных процессах, в работе политических и общественных институтов. Они часто тягостятся недостатком возможностей идти в ногу с техническими новинками, недостатком информации, сужением круга общения, потерей самоуважения и уверенности в себе.

2. В последние годы, в связи с проблемой старения населения, возрос риск возникновения как открытых, так и скрытых конфликтов между интересами разных поколений. Во многих регионах уровень безработицы особенно высок именно в среде молодежи и пожилого населения, и многие представители одной из указанных групп граждан обвиняют другую группу в ограничении их возможности в трудоустройстве. То есть молодежь считает, что причиной их сложностей с трудоустройством и выходом на рынок труда являются пожилые люди, продолжающие работать и тем самым занимающие теоретически свободные рабочие места. И наоборот, пожилые работающие граждане полагают, что молодежь вытесняет их с рынка труда, в том время как они еще не собираются выходить на пенсию. Аналогично, молодое поколение считает, что на него взваливается ноша финансирования пенсионных расходов и системы социального обеспечения с учетом длинных пенсионных периодов и все возрастающего количества пенсионеров. В противоположность, пожилые люди чувствуют себя уязвимыми и изолированными в свете более высокого уровня технической грамотности молодежи. Таким образом, в современном обществе естественные возможности для диалога и обмена между молодым и старшим поколениями населения явно ограничены.

3. Демографические изменения создали особенно большие сложности именно для рынка труда. Сокращение работоспособного населения может стать причиной замедления экономического роста. Однако сокращение числа граждан работоспособного возраста может привести также и к сокращению безработицы во всех сегментах рынка рабочей силы и быть компенсировано за счет роста производительности труда. Возникающий риск может быть осложнен и другими тенденциями, например, такими как быстрые технологические изменения, глобализация и финансовый кризис, которые являются движущими силами перестройки современной экономики. Мобилизация потенциала старшего работающего поколения является наиболее очевидным и логичным ответом на проблемный вопрос сокращения рабочей силы.⁷

⁷ Темы заимствованы из брошюры «Как продвигать концепцию активного старения в Европе», сентябрь 2011 г., <http://ec.europa.eu/social/eyJ2012main.jsp?catId=972&langId=en>

Приложение 1.3 Упражнение 4 «Определение потребностей»

Приоритеты жителей Долины Масари

Городской совет города Найроби недавно провел социологическое исследование, в котором приняли участие 2 000 семей, проживающих в Долине Масари. Целью опроса было выяснение жизненных проблем, наиболее волнующих жителей Долины. Участников исследования попросили проранжировать проблемы в степени их остроты.

Инструкция:

Проранжируйте проблемы так, как их на ваш взгляд проранжировали жители Долины: приоритет № 1, приоритет № 2, приоритет № 3 и так далее.

Приоритетом № 1 считается самая острая проблема, приоритетом № 2 – менее острая. Всего приоритетов 10. Проставьте ваши цифры в левой колонке, постаравшись максимально точно приблизиться к результатам реального исследования в Долине Масари.

Ваша шкала приоритетов.

..... Земля	 Деньги на развитие бизнеса
..... Чистая вода	 Условия обучения
..... Крыша над головой	 Еда
..... Одежда	 Лучшие жилищные условия
..... Плата за обучение в школе	 Санитарное состояние

Приложение 1.4 Упражнение 5 «Потребности и предложения»

При составлении списка потребностей и предложений постарайтесь учитывать следующие элементы:

- структура (анализ организации с учетом окружающей ситуации, ее развитие, сферы интересов и так далее);
- кадры/персонал (анализ задач и требуемой квалификации, соответствует ли квалификация сотрудников выполняемой ими работе, потребности в обучении);
- деятельность и проекты (анализ задач, которые должны быть реализованы для достижения организацией поставленных целей);
- внешняя среда (анализ непосредственного и более далекого окружения организации, отношение к государственной политике, наличие доноров и так далее).⁸

Потребности	Предложения

⁸ Заимствовано у организации SALTO YOUTH.

Приложение 2.⁹

ПОЛУЧЕНИЕ, РЕГИСТРАЦИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНОСТРАННОЙ БЕЗВОЗМЕЗДНОЙ ПОМОЩИ В ВИДЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ¹⁰

Основными нормативными актами, регулирующими вопросы получения, регистрации и использования иностранной безвозмездной помощи в Республике Беларусь, являются:

1. Декрет президента Республики Беларусь от 28 ноября 2003 г. № 24 «О получении и использовании иностранной безвозмездной помощи» (с изменениями по состоянию на 19.04.2011 г.).

2. Постановление Управления делами президента Республики Беларусь от 17 сентября 2010 г. № 9 «О порядке регистрации, учета, получения и использования иностранной безвозмездной помощи» (с изменениями и дополнениями от 26 сентября 2011 г. № 10).

Иностранной безвозмездной помощью являются денежные средства, в том числе в иностранной валюте, товары (имущество), безвозмездно предоставляемые в пользование, владение, распоряжение организациям и физическим лицам Республики Беларусь иностранными государствами, международными организациями, иностранными организациями и гражданами, а также лицами без гражданства и анонимными жертвователями. К иностранной безвозмездной помощи относятся также беспроцентные займы, взносы иностранных учредителей (членов) белорусских некоммерческих организаций, а также средства, передаваемые в рамках утвержденных смет, предоставленные организациям и физическим лицам иностранными государствами, международными организациями, иностранными организациями и гражданами, лицами без гражданства и анонимными жертвователями.

Иностранная безвозмездная помощь регистрируется в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами президента Республики Беларусь (для юридических лиц – независимо от размера такой помощи).

Не подлежит регистрации иностранная безвозмездная помощь в виде рекламной продукции, образцов товаров, предназначенных для проведения испытаний (сертификации), изучения их технических характеристик и потребительских свойств, полученная организациями, независимо от ее размера (стоимости).

Иностранная безвозмездная помощь, полученная в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, подлежит внесению получателями на благотворительные счета в банках Республики Беларусь.

Иностранная безвозмездная помощь, полученная наличными денежными средствами, подлежит внесению получателями на счета в банках Республики Беларусь в течение 5 банковских дней со дня ее получения или ввоза на территорию страны.

Иностранная безвозмездная помощь используется для:

- ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
- проведения научных исследований, разработок, обучения, а также для реализации

⁹ Материал подготовлен Ольгой Смолянкой. © Центр правовой трансформации, 2011
<http://lawtrend.org>

¹⁰ В данном материале рассматривается вопрос получения иностранной безвозмездной помощи в виде денежных средств юридическими лицами.

научно-исследовательских программ;

- содействия охране, восстановлению, созданию историко-культурных ценностей, развитию природоохранных заповедников;

- оказания медицинской помощи;

- оказания социальной помощи малообеспеченным гражданам, инвалидам, пенсионерам, детям, многодетным, неполным, опекунам и приемным семьям, а также гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации ¹¹, объективно нарушающей их нормальную жизнедеятельность;

- иных целей, определяемых Управлением делами президента Республики Беларусь по согласованию с президентом Республики Беларусь.

Иностранная безвозмездная помощь, а также имущество и иные средства, полученные от ее реализации, не могут использоваться для осуществления экстремистской деятельности, других деяний, запрещенных законодательством, а также для подготовки и проведения выборов, референдумов, отзыва депутата, члена Совета Республики, организации и проведения собраний, митингов, уличных шествий, демонстраций, пикетирования, забастовок, изготовления и распространения агитационных материалов, а также для проведения семинаров и других форм политической и агитационно-массовой работы среди населения.

Для регистрации иностранной безвозмездной помощи организации предоставляют (или направляют почтой) в Департамент документы и сведения, предусмотренные пунктом 1 перечня административных процедур, осуществляемых Управлением делами президента Республики Беларусь и подчиненными ему организациями в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 26 января 2010 г. №101. Данный нормативный акт предусматривает обязательное предоставление в Департамент для регистрации иностранной безвозмездной помощи в виде денежных средств следующих документов:

- 1) заявление по установленной форме;

- 2) документ, подтверждающий внесение (поступление) иностранной безвозмездной помощи в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, на благотворительный счет в банке Республики Беларусь, его копия – на иностранную безвозмездную помощь, полученную в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте;

- 3) план целевого использования (распределения) иностранной безвозмездной помощи в двух экземплярах по установленной форме;

- 4) копия договора, заключенного в письменной форме, или дарственного письма, предусматривающего условия и цели использования иностранной безвозмездной помощи (при их наличии);

- 5) копия свидетельства о государственной регистрации юридического лица (не предоставляется местными исполнительными и распорядительными органами и их структурными подразделениями с правами юридического лица).

При рассмотрении поступивших документов Департамент вправе запрашивать другие документы и (или) сведения в порядке, установленном законодательными актами.

К таким документам относится, например, письмо поддержки от профильного мини-

¹¹ В данном случае под трудной жизненной ситуацией понимаются обстоятельства, сложные для самостоятельного разрешения (неспособность к самообслуживанию в связи с болезнью, нуждаемость в технических средствах социальной реабилитации, стихийные бедствия, катастрофы, пожары и другие обстоятельства).

стерства или ведомства, запрашиваемое Департаментом у организации, подающей документы для регистрации иностранной безвозмездной помощи.

Копии документов, подаваемые в Департамент, заверяются руководителем и печатью организации без нотариального засвидетельствования.

Департамент отказывает в регистрации иностранной безвозмездной помощи в случае:

- отсутствия оснований для регистрации;
- предоставления получателем документов и (или) сведений, не соответствующих требованиям законодательства, в том числе подложных, поддельных или недействительных документов;
- в иных случаях, предусмотренных законодательными актами.

При получении решения об отказе в регистрации иностранная безвозмездная помощь подлежит возврату иностранным государствам, международным организациям, иностранным организациям, гражданам и лицам без гражданства, предоставившим иностранную безвозмездную помощь, либо переадресовывается другим получателям.

Иностранная безвозмездная помощь, направляемая на вышеуказанные цели, освобождается от таможенных сборов за таможенное оформление, таможенных пошлин, налога на добавленную стоимость, акцизов, налога на прибыль и подоходного налога с физических лиц, подлежащих уплате ее получателями, а также организациями и физическими лицами Республики Беларусь, получившими такую помощь в порядке ее распределения согласно плану, Управлением делами президента Республики Беларусь по согласованию с президентом Республики Беларусь.

При использовании налоговых льгот получатели иностранной безвозмездной помощи обязаны предоставить:

- 1) в инспекцию Министерства по налогам и сборам по месту постановки на учет:
 - соответствующее заявление;
 - копию удостоверения о регистрации иностранной безвозмездной помощи, содержащего сведения о налоговых льготах;
 - копию плана, согласованного с Департаментом;
- 2) в таможенный орган при таможенном декларировании иностранной безвозмездной помощи:
 - копию удостоверения о регистрации иностранной безвозмездной помощи, содержащего сведения о налоговых льготах;
 - копию плана, согласованного с Департаментом.

Документом, подтверждающим регистрацию иностранной безвозмездной помощи, является выдаваемое Департаментом удостоверение о регистрации иностранной безвозмездной помощи.

К удостоверению прилагаются следующие документы:

- план целевого использования (распределения) иностранной безвозмездной помощи, согласованный с Департаментом;
- документ, подтверждающий внесение (поступление) иностранной безвозмездной помощи в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, на благотворительный счет в банке Республики Беларусь.

Использование иностранной безвозмездной помощи, подлежащей регистрации, до получения удостоверения запрещается.

Для снятия (перечисления) иностранной безвозмездной помощи с благотворительно-

го счета получатель обязан предоставить в банк копию удостоверения о регистрации иностранной безвозмездной помощи, копию плана целевого использования (распределения) иностранной безвозмездной помощи, согласованного с Департаментом, и документ, подтверждающий внесение (поступление) иностранной безвозмездной помощи в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, на благотворительный счет в банке Республики Беларусь, на которых проставлен штамп Департамента.

Распределение иностранной безвозмездной помощи малообеспеченным гражданам, инвалидам, пенсионерам, детям, многодетным, неполным, опекунам и приемным семьям, а также гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, осуществляется с учетом документов, подтверждающих необходимость оказания такой помощи, копии которых остаются в организации для подтверждения целевого использования иностранной безвозмездной помощи.

По истечении шести месяцев с даты регистрации иностранной безвозмездной помощи в Департаменте в случае невозможности ее использования по целевому назначению в соответствии с планом целевого использования (распределения), согласованным с Департаментом, получатель вправе перераспределить ее в соответствии с целями, определенными законодательством, либо для данного получателя, составив новый план целевого использования (распределения) иностранной безвозмездной помощи в порядке, установленном законодательством.

Получатели иностранной безвозмездной помощи в виде наличных денежных средств, в том числе в иностранной валюте, подлежащей регистрации, обязаны представить в Департамент отчет об использовании (распределении) иностранной безвозмездной помощи, полученной наличными денежными средствами.

Санкции

Санкции за нарушение законодательства об иностранной безвозмездной помощи устанавливаются Кодексом Республики Беларусь об административных правонарушениях (КоАП) и Уголовным кодексом Республики Беларусь.

Согласно ст. 23.23 КоАП использование получателями иностранной безвозмездной помощи до получения удостоверения, подтверждающего ее регистрацию, влечет наложение штрафа в размере от двадцати до ста базовых величин.

Нецелевое использование (полностью или частично) иностранной безвозмездной помощи ее получателями либо организациями или физическими лицами Республики Беларусь, получившими такую помощь в порядке ее распределения согласно плану, а также имущества и иных средств, полученных от ее реализации, либо использование такой помощи и (или) средств в нарушение законодательства, влекут наложение штрафа в размере от двадцати до двухсот базовых величин с конфискацией такой помощи и (или) средств, полученных от ее реализации, или без конфискации, а на юридическое лицо – до ста процентов стоимости полученной иностранной безвозмездной помощи с конфискацией такой помощи и (или) средств, полученных от ее реализации, или без конфискации.

Невнесение иностранной безвозмездной помощи, полученной наличными денежными средствами, в том числе в иностранной валюте, на счета в банках Республики Беларусь в срок, установленный законодательством Республики Беларусь, влечет наложение штрафа в размере от двадцати до двухсот базовых величин.

Согласно ст. 23.24. предоставление иностранным гражданином или лицом без гражданства иностранной безвозмездной помощи на осуществление деятельности, запрещен-

ной законодательством, влечет депортацию с конфискацией этой помощи.

Получение, а равно хранение, перемещение иностранной безвозмездной помощи для осуществления экстремистской деятельности или других деяний, запрещенных законодательством, либо финансирования политических партий, союзов (ассоциаций) политических партий, подготовки или проведения выборов, референдумов, отзыва депутата, члена Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь, организации или проведения собраний, митингов, уличных шествий, демонстраций, пикетирования, забастовок, изготовления или распространения агитационных материалов, проведения семинаров или других форм политической и агитационно-массовой работы среди населения, если в этих деяниях нет состава преступления, влекут наложение штрафа в размере от пятидесяти до двухсот базовых величин с конфискацией этой помощи, а на юридическое лицо – до ста процентов стоимости иностранной безвозмездной помощи с конфискацией этой помощи.

Уголовный кодекс предусматривает, что совершение указанных в предыдущем абзаце нарушений в течение года после наложения административного взыскания за такие же нарушения наказывается штрафом или арестом на срок до трех месяцев, или ограничением свободы на срок до трех лет, или лишением свободы на срок до двух лет.

Декрет № 24 также предусматривает, что использование иностранной безвозмездной помощи на цели, запрещенные законодательством, или нецелевое использование иностранной безвозмездной помощи профессиональными союзами и другими общественными объединениями, фондами, иными некоммерческими организациями, а также получение иностранной безвозмездной помощи политическими партиями, их организационными структурами может повлечь ликвидацию (прекращение деятельности) указанных получателей в установленном порядке, в том числе и за однократное совершение такого нарушения.

Ольга Смолянка.

© Центр правовой трансформации, 2011
<http://lawtrend.org>

Приложение 3. Рекомендуемая литература

- 1 Гасков, В. Профессиональное образование и образовательные институты / В. Гасков. – Международная организация труда, 2006.
- 2 Инструментарий управления организацией: утв. Советом Европы и Европейской комиссией в июле 2000 г. – Страсбург, издательство информационного центра Совета Европы F-67075, 2000.
- 3 Инструментарий управления проектами: утв. Советом Европы и Европейской комиссией в июле 2000 г. – Страсбург, издательство информационного центра Совета Европы F-67075, 2000.
- 4 Рус, Калин Советчик / К.Рус, С. Вайсингер, Э. Вилен. – Ассоциация управленческого консалтинга, 2010.

Практический курс 4

Проектная деятельность для работы с пожилыми

Разработчик Александра Сикорска-Эльвангер

Корректор: Юлия Матусевич

Компьютерный дизайн, верстка: Марина Перуанская

Проект «TOLLAS — к активному обществу в любом возрасте» реализуется в Беларуси Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (ФРГ) в РБ в сотрудничестве с местными государственными и негосударственными партнерами при поддержке Европейского Союза (направление Non-State Actors and Local Authorities). Проект направлен на продвижение идеи социальной и образовательной активности старшего поколения, доступности для него образовательных услуг, усиление возможности государственных и негосударственных структур в предоставлении образовательных и социальных услуг пожилым людям с учетом их потребностей и интересов. Проект реализуется на территории Брестской и Минской областей на протяжении 2011–2012 гг.

Дополнительную информацию о проекте можно прочесть на сайте www.dvv-international.by или получить обратившись в Представительство по e-mail: tollas@dvv-international.by.