

Модуль 3.

«Проектный менеджмент: разработка и реализация социальных проектов в партнерстве с общественными организациями» (в рамках проекта «Образование открывает двери»)

Разработчик Александра Сикорска-Эльвангер



3

Учебный модуль «Проектный менеджмент: разработка и реализация социальных проектов в партнерстве с общественными организациями» является частью учебного курса «Социально-образовательная деятельность в пенитенциарных учреждениях» для сотрудников воспитательных и психологических служб исправительных учреждений. Курс был разработан и проведен в 2015 г. в рамках реализации проекта «Образование открывает двери».

Ключевой задачей учебного модуля «Проектный менеджмент: разработка и реализация социальных проектов в партнерстве с общественными организациями» является повышение квалификации специалистов по вопросам проектной деятельности – написания и управления социальными проектами.

МОДУЛЬ



BMZ

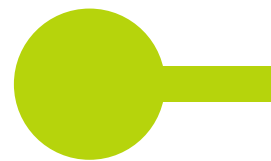


Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

Проект финансируется Европейским союзом и DVV International (из средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития).

Проект реализуется Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь.

Содержание публикации является предметом ответственности ее авторов и не отражает точку зрения Европейского Союза и DVV International.



Содержание

Введение	4
Раздел 1. Определение проекта и его характеристики	
1.1. Понятие проекта	5
1.2. Моделирование проектной деятельности	8
Раздел 2. Разработка проекта	
2.1. Анализ потребностей	10
2.2. Постановка целей и задач проекта	11
2.3. Стратегия и методология действий	13
2.4. Планирование деятельности	13
2.5. Планирование ресурсов	15
2.6. Привлечение денежных средств	16
Раздел 3. Управление проектом	18
Раздел 4. Мониторинг и оценка реализации проекта	19
Приложение 1. Методы практической образовательной работы	21
Приложение 2. Раздаточные/вспомогательные материалы	22
Приложение 3. Глоссарий	33
Приложение 4. Список литературы. Ресурсы и источники	35

Введение

Одним из эффективных методов управления изменениями в последнее время признан проектный менеджмент. Изменения являются сущностью любого проекта, а проектный менеджмент – технологией эффективного управления изменениями. Это своего рода инструмент для разработки и реализации идей, направленных на решение различных, в том числе, социально значимых проблем.

Проектный менеджмент – это методология достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству, а также удовлетворению интересов всех участников проекта, с применением современных методов.

По этой причине управление проектами стало важным элементом деятельности как для общественных, так и для государственных организаций. Помимо прочего проектный подход способствует формированию структур межсекторного взаимодействия и выступает одним из возможных механизмов организации эффективного взаимодействия между различными государственными и гражданскими институтами в вопросах решения разнообразных социальных проблем.

Основная цель предлагаемой программы «Проектный менеджмент: разработка и реализация социальных проектов в партнерстве с общественными организациями» – повышение профессиональной компетентности сотрудников пенитенциарной системы в сфере проектной деятельности и вопросам социального развития.

Программа модуля состоит из четырех разделов, и охватывает основные вопросы проектного менеджмента, начиная от формулировки определения «проект» и заканчивая практическими советами по подготовке проектов.

Раздел 1. Определение проекта и его характеристики

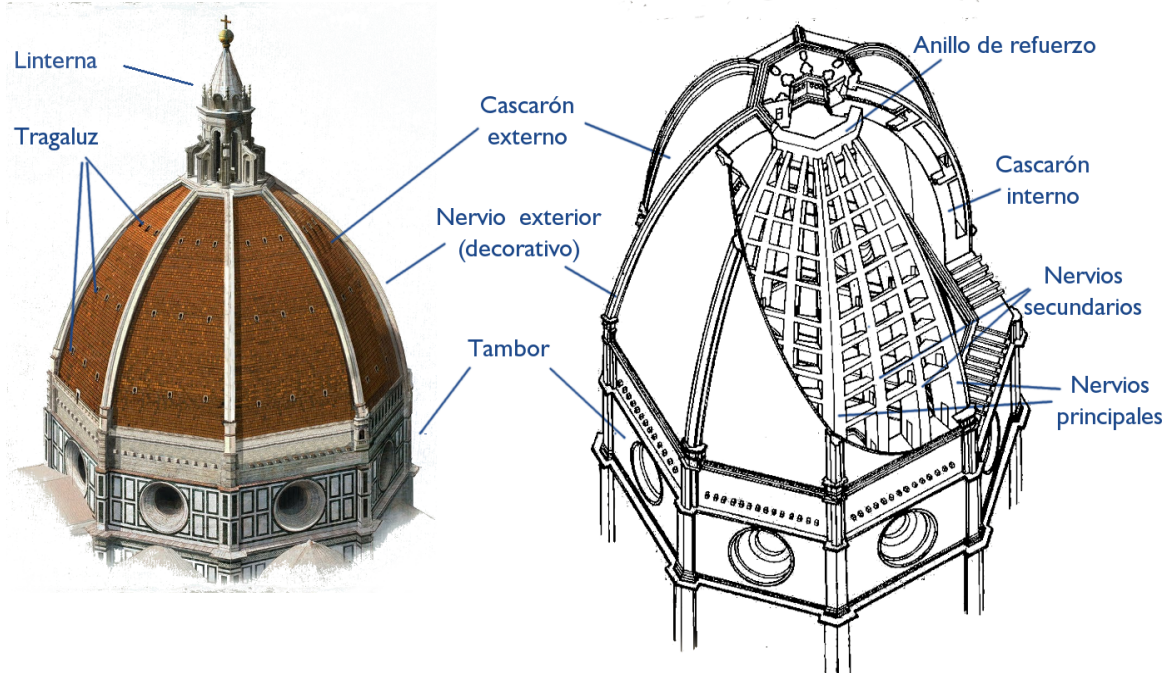
1.1. Понятие проекта

Термин «проект» начал использоваться еще в архитектуре в XIV веке.

«Работа над Флорентийским собором была прервана в четырнадцатом веке, а Брунеллески было поручено довести дело до конца, построив один купол. Еще до начала работ он набросал чертеж (progetti, или план) купола с разных перспектив, что позволило создать геометрическую модель будущего сооружения, каким он его видел; при помощи этих перспектив купол должен был отражать исторический и политический контекст города.

Флоренция стремилась стать городом, открытым всему миру, поэтому в куполе две оболочки – внешняя и внутренняя.

Брунеллески рационализировал архитектуру и добавил в нее новую временную перспективу – подход, который позволил разделить планирование и реализацию, проект и его внедрение. Его примеры доказывают, что нам стоит переосмыслить термин “проект” и понимать под ним концепцию, помогающую организовать деятельность».



Проект собора

<http://pelandintecno.blogspot.de/2015/01/reinventando-la-arquitectura-la-mole-de.html>

Проект – это метод, позволяющий двигаться от идеи к ее воплощению, структурирующий разные этапы этого процесса; он предусматривает изменение социальной или экономической среды, в которой реализуется; формируется в определенном социальном, пространственном и временном контексте; имеет образовательный аспект и позволяет людям получать знания экспериментальным путем; является продуктом коллективной деятельности; обязательно включает в себя оценочный компонент, который является связующим звеном между идеей и ее реализацией.

Вот несколько определений проекта:

Проект – комплекс мероприятий, в результате реализации которых к заданному сроку и при ограниченных ресурсах должна быть достигнута некоторая система взаимосвязанных целей.

Проект – это такие намерения по улучшению действительности, которые характеризуются признаками: временные ограничения, единичность, комплексность, новизна.

Проект – это однократное, чаще всего новое задание, которое предполагает достижение четко поставленной цели. Проект отличается от ежедневных и обычных заданий.

Любой проект обладает рядом характеристик:

Проект имеет цель: проект имеет четко определенные цели и ориентирован на получение

конкретных результатов. Целью проекта является решение определенной «проблемы», что требует предварительного анализа. Проект направлен на обеспечение социальных/экономических изменений.

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

Проект ограничен во времени и пространстве: проект имеет начало и конец и реализуется в определенном месте и в определенных условиях.

Проекту присуща комплексность: для осуществления проекта требуются различные навыки планирования и реализации; в проекте принимают участие различные партнеры и заинтересованные стороны – внешнее окружение.

Проект – коллективное дело: он представляет собой продукт коллективных усилий. Над проектом работают команды, которые объединяют представителей различных заинтересованных сторон, а сам проект служит нуждам других людей.

Проект уникален: он возникает из новых идей. Проект является специфическим ответом на имеющиеся потребности (проблемы), существующие в определенном контексте, например, в контексте трудоустройства, образования или социального развития. Инновационность – ключевая характеристика проекта.

Проект авантюрен: проект подразумевает некоторую долю неопределенности и риска.

Проект может быть оценен: проект планируется и разбивается на отдельные цели, успешность достижения которых можно оценить.

Проект состоит из этапов: проект имеет четкие, легко выделяемые этапы.

“Проект это не мечта... но мечта, которая, воплощаясь в реальность, может стать проектом”.

И если необходимо кого-то убедить, то необходимо рассказать всю историю полностью, не стоит полагаться на то, что кто-то сможет прочитать между строк.

Как рассказать историю?

Рассказ о голоде, версия 1

В среду мы приготовим суп и накормим бедных и бездомных. Мы спасем шотландцев от голода.

Рассказ о голоде, версия 2

В среду (ежегодный день борьбы с голодом) мы закупим продукты в супермаркетах Глазго и приготовим 1 000 порций супа. Это послужит гражданам призывом к борьбе с голодом и, пусть и на короткое время, избавит кого-то от чувства голода

Рассказ о голоде, версия 3

В ответ на призыв к участию в европейской кампании «Остановим голод» (www.stopoverty.eu) шесть организаций-партнеров, представляющих сектора профессионального обучения и розничной торговли в Глазго, соберутся в среду 1 декабря 2015 года, чтобы заявить о проблеме голода и привлечь внимание к общественной инициативе «Зимняя бесплатная столовая». Мероприятие в Глазго является одной из многих инициатив, продолжающих успехи кампании 2013 года и стимулирующих партнеров из стран Европы присоединяться к подобным инициативам по борьбе с голодом. В краткосрочной перспективе инициатива направлена на решение проблемы голода, которая затрагивает почти 5% населения Глазго (ЦСУ, 2013). В долгосрочной перспективе ожидается, что привлечение внимания к проблеме обеспечит активное участие государства и общества в ее решении..

Всегда важно наличие цели, задач, приоритетов, проблемы, предлагаемого решения, действующих сторон.

Проект и сообщество

Проект всегда нацелен не на организацию или организаторов, а преимущественно на сообщество. Проект является своего рода организованным усилием, направленным на социальные изменения, принятие чего-то нового или нужного людям.

Для многих проектов сообщество является отправной точкой, и для начала необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что связывает нас с людьми, на которых ориентирован проект?
- Что нам о них известно?
- Что им известно о нас?
- С какими стереотипами и предубеждениями предстоит столкнуться?
- Как их можно преодолеть?
- Как задействовать сообщество в работе над проектом с самого его начала?

Хороший проект содержит ответы на следующие вопросы:

ТЕМА	ВОПРОСЫ
Цели, задачи, ситуация, целевая аудитория	• В каком контексте проект будет реализовываться? • Какие изменения повлечет за собой реализация проекта? • Зачем необходим проект? • Что будет являться результатом проекта? • На кого ориентирован проект?
Содержание проекта	• Каковы тема и содержание проекта? • Какой подход (методология) должен быть выбран? • Какие действия (мероприятия) запланированы? • Что необходимо для развития проекта?
Где и когда	• Где будет реализован проект? • Как долго будет длиться проект? • Когда начнется и завершится реализация проекта?
Практические аспекты	• Какие логистические условия необходимы? • Какие практические вопросы должны быть решены?
Финансирование	• Какова общая стоимость реализации проекта (планирования, реализации и оценки)? • Каковы источники финансирования?
Партнеры, вовлеченные организации	• Кто будет выступать в качестве партнеров? • В чем заключается их роль? • Как будет осуществляться координация действий партнеров?
Средства для реализации	• Имеет ли проект право на получение финансирования? • Можно ли реализовать проект в существующих условиях (на базе существующих мощностей)?
Коммуникация	• Внутренняя коммуникация: как будет происходить обмен информацией внутри группы, работающей над проектом? • Внешняя коммуникация: необходимо ли проекту освещение в СМИ? (Почему? Каким образом это будет осуществляться? Какие аспекты должны быть освещены?)
Оценка и последующая деятельность	• Как и когда будет проводиться оценка проекта? • Какие аспекты будут оцениваться? Почему? Какая последующая деятельность запланирована?

1.2. Моделирование проектной деятельности

Существуют различные модели, отражающие разнообразные определения и тенденции в организации проектной деятельности в соответствии с различными факторами, например, такими как окружающая ситуация, сфера применения, целевая группа.

Примеры моделей проектов



Несмотря на то, что некоторые модели проектов могут отличаться, в целом они имеют очень схожую структуру и состоят из следующих фаз:

Зарождение и планирование проекта:

- определение идеи проекта, существующих исходных данных, положений, окружения;
- определение значения проекта для организации и ее целей;
- определение целевых групп проекта, их потребностей;
- осмысление, анализ и оценка ситуации, распознавание и изучение проблемы;
- определение и постановка целей;
- формулирование практических и поддающихся оценке задач, определение направлений деятельности, формулирование действий;
- оценка ресурсной базы, определение необходимых людских, временных и материально-технических ресурсов;
- составление плана оценки проекта.

Основная задача данного этапа – обозначить и проанализировать проблему, выработать механизмы ее решения, определить цели, задачи проекта, необходимые для его реализации ресурсы (человеческие, временные и материально-технические).

Реализация:

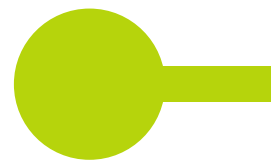
- претворение проекта в жизнь, его реализация;
- планирование и постановка текущих задач;
- корректировка плана деятельности с учетом ситуации, текущее планирование и организация деятельности;
- проведение текущего мониторинга и оценки;
- управление ресурсами (временными, человеческими, материально-техническими, финансовыми, информационными).

Основная задача здесь – реализация всей необходимой деятельности, корректировка плана деятельности и текущее планирование.

Оценка

- определение целей оценки, критериев и показателей успешности;

- определение, сбор и анализ данных;
- оценка результатов, эффективности проекта;
- подготовка отчетности (подготовка аналитического и финансового отчетов);
- определение перспектив дальнейшего развития.



Раздел 2. Разработка проекта

2.1. Анализ потребностей

Отправной точкой любого проекта является общество; проект должен отражать нужды, условия и особенности целевой группы. Для этого необходимо провести тщательный анализ потребностей. Такой анализ должен рассматривать социальные, политические и экономические аспекты, определяющие важность проекта. Анализ может рассматривать как конкретную ситуацию, в которой находится целевая группа, так и социальную обстановку в сообществе в целом.

Тщательный анализ позволяет определить цели и задачи проекта и планируемых мероприятий, а также идентифицировать целевую группу.

Анализ потребностей включает в себя ответы на вопросы:

- Каковы потребности целевой группы?
- Насколько они приоритетны?
- Необходима ли их реализация обществу и целевой группе?
- Есть ли у идеи проекта отличия от реализованных ранее проектов?
- Имеет ли реализация проекта смысл с учетом ситуации в целом?
- На какие изменения направлен проект?

Чтобы ответить на вышеприведенные вопросы, можно использовать следующие подсказки:

- Кто посчитал эти потребности приоритетными? Люди из сообщества или посторонние?
- Предпринималось ли нечто подобное в данном сообществе или в окружении? Что нового принесет данный проект? Как избежать трудностей, которые возникли в ходе реализации предыдущих проектов?
- С кем авторы проекта консультировались касательно перспектив подобного проекта? Как они согласуются с политикой местных властей и другими частными или общественными инициативами в регионе?
- В какой мере проект учитывает стремления, нужды и желания целевой группы? Какой вклад члены этой группы внесли в проведение анализа потребностей?

Анализ должны включать в себя не только описание ситуации, подлежащей изменению, но и убедительные доказательства существования проблемы, ее масштаб (как много людей волнует эта проблема, каковы ее социальные, экономические, политические последствия).

Собирать необходимые данные можно различными способами: использовать существующие статистические данные, использовать данные литературы и Интернета, провести свое исследование – социологические опросы, обзоры, интервью и т.д.

Большая часть проектов реализуется организациями, и лишь некоторые – отдельными лицами. Каждая организация имеет свои цели, задачи и ценности, которые находят отражение в стратегическом планировании.

Таким образом, проект должен вписываться в рамки стратегического планирования и отражать цели и задачи организации. В противном случае нет никакого смысла вкладывать средства в проект.

Ценности, традиции и опыт организации, несомненно, определяют тип реализуемого проекта и методику его реализации. Кроме того, они влияют на масштаб проекта: небольшая организация, вероятнее всего, предпочтет проект небольшого масштаба крупномасштабному.

2.2. Постановка целей и задач проекта

Предыдущий раздел был посвящен пониманию степени важности проекта. Следующим шагом является получение четкого ответа на вопрос: для чего осуществляется 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, перемены, которые принесет осуществление проекта.

Цели отражают первоочередные приоритеты проекта. Цель часто понимают как нечто обобщенное, как некий результат, которого организация или проект достигнет в случае стопроцентного успеха.

Цель содержит информацию о том, для чего задумывается проект. Можно сравнить цель с миссией. Цель очерчивает общие рамки проекта. Наша деятельность, наши методы должны быть сопоставимы с нашими целями.

Важно: цели должны оставаться неизменными на протяжении всего периода реализации проекта. Если изменить цель, проект тоже изменится!

Цель проекта должна показывать конечный результат действий и иметь:

- четкое описание решения сформулированной проблемы;
- сосредоточенность на результатах – содержать описание ожидаемых изменений после завершения проекта;
- определение поля деятельности проекта и установление его рамок.

Цели должны быть выражены ёмко, в одном или нескольких предложениях, выражающих суть проекта; они должны быть понятны даже без прочтения всего проекта.

Следующий этап разработки проекта – постановка конкретных задач. Качественное формулирование задач позволит разработать реалистичный и осуществимый проект. Основные **задачи проекта** – это конкретные достижения, направленные на решение обозначенной в проекте проблемы и достижение поставленной цели. Задачи призваны ответить на вопрос о том, что конкретно будет достигнуто в результате реализации проекта. Другими словами, задачи – это способы практической реализации целей или общих задач проекта.

Цели – это нечто общее и далеко идущее. Задачи – нечто более конкретное и точное, их можно оценить (измерить), они множественны, ограничены во времени, реалистичны, отражены в деятельности проекта.

В соответствии с основными требованиями задачи должны быть:

Конкретными – четко показывать конкретное место, группу и т.д.

Чего конкретно вы попытаетесь 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 в результате приведет осуществление проекта? Что будет создано?

Ясными – показывать, какие изменения, где, когда и как произойдут.

Оптимально выделить несколько задач, что облегчит планирование и контроль, а также позволит определить и оценить результаты.

Измеряемыми – поддаваться наблюдению и подсчету.

Если задача поставлена конкретно, например, охватить проектом 100 человек, проще оценить эффективность выполнения данной задачи, то есть определить, столько человек охвачено и в какой степени.

Ограниченными по времени – должен быть четко обозначен срок, по истечению которого будет достигнут результат.

Весьма полезно устанавливать привязку задач к определенному временному промежутку в зависимости от проекта, например, задачи на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Реалистичными – соответствовать выбранной проблематике, существующим срокам, возможной вероятности успешного выполнения.

Не стоит ставить невыполнимых задач. На бумаге это выглядит впечатляюще, но не в жизни.

ни, особенно когда приходит время давать оценку проведенной работе. Гораздо лучше ставить конкретные и выполнимые задачи.

Важно также помнить, что задачи отличаются от непосредственной деятельности по реализации проекта.

Задачи содержат сведения о том, чего мы хотим достичь в результате осуществления проекта; деятельность — это наши усилия, направленные на достижение поставленных задач. Деятельность должна быть направлена на реализацию одной или нескольких задач.

Постановка целей и задач. Пример

«Глобальная цель» проекта заключается в улучшении тюремного образования в странах Европы путем повышения доступности обучения базовым навыкам для учащихся в местах лишения свободы.

Образование в исправительных учреждениях видится эффективным методом реабилитации, который дает осужденным возможность установить связь с внешним миром, что способствует пересмотру ценностей, целей и жизненных приоритетов в положительном направлении и в то же время позволяет приобрести личностные, социальные и технические навыки, необходимые для успешной реинтеграции в общество. Подобный вид образования должен быть направлен не только на устранение пробелов в базовом образовании осужденных, но и на получение новых навыков и умений. Благодаря этому более успешной видится их (ре)интеграция в общество в будущем.

Таким образом, проект направлен на улучшение качества образования, предоставляемого в исправительных учреждениях, путем внедрения интегрированной обучающей модели, которая позволит развить навыки и компетенции осужденных и будет способствовать их личностному развитию и реинтеграции в общество.

Конкретной целью проекта является создание среды для электронного обучения и методологии, соответствующей требованиям безопасности в исправительных учреждениях Европы. Новая **методика электронного образования** будет использоваться в исправительных учреждениях с целью обучения осужденных базовым навыкам в следующих сферах: грамотность, математическая грамотность, цифровая грамотность (навыки использования ИКТ), финансовая грамотность. Это позволит подготовить осужденного к последующей интеграции в общество после освобождения. Данная цель подразумевает развитие смешанной обучающей среды, основанной на инновационном ИКТ материале.

Целевая группа будет иметь доступ к открытой и гибкой среде обучения, что позволит преодолеть ограничения, свойственные традиционному образованию, и сделать процесс обучения более личностно-ориентированным и автономным. Наконец, это позволит осужденным управлять процессом обучения и в некоторой степени своей жизнью, что положительно скажется на развитии уверенности и самосознания среди осужденных».

2.3. Стратегия и методология действий

Следующий шаг – определение методологии и методов работы.

Методология определяет виды организуемой деятельности и их последовательность. Она увязана с общим подходом к проекту.

Методы работы представляют собой один из многих способов осуществления какой-либо деятельности. Они увязаны с конкретной деятельностью, преследуют реализацию конкретных задач или этапов.

Важные аспекты методологии:

Отсутствие противоречий. 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 сама команда проекта уклоняется от уплаты налогов...

Эффективность. Какие бы конкретные действия вы ни предпринимали, необходимо стремиться к тому, чтобы они были эффективными. Это касается не только получения максимальной отдачи от имеющихся у вас (как правило, скудных) ресурсов, но также и максимальной реализации потенциала проекта. Методология должна обеспечить, например, то, что проект принесет выгоду всем его участникам, что результаты проекта будут достигнуты в самый подходящий момент, что проект получит оценку таким образом и в тот момент, когда его плоды все еще будут востребованы, и т.д.

2.4. Планирование деятельности

Проведя необходимую подготовительную работу в самом начале (определив цели, задачи, выработав возможные варианты решений), стоит задуматься о плане действий, который обеспечит успешную и качественную реализацию проекта.

Человек, который будет проводить оценку проекта, должен сходу представить себе, как он будет реализовываться, провести связь между предлагаемыми мероприятиями и глобальными и конкретными целями и задачами проекта. Авторы проекта должны позаботиться о том, чтобы эта связь была очевидной.

Важно грамотно составить график реализации проекта.

В некоторых случаях достаточно легко определить порядок, например:

- А. Голодный человек ест яйца
- Б. Фермер собирает яйца
- В. Повар готовит яйца
- Г. Курица несет яйца

В подобных случаях легко определить зависимые действия (т.е. действия, начало которых зависит от завершения предыдущего действия или этапа).

График деятельности должен достаточно детально описывать реализацию проекта и учитывать все необходимые мероприятия. Более детальный план действий можно разработать к началу реализации проекта.

Помните:

- План действий важен для реализации проекта, но может возникнуть необходимость его несколько изменить (сделать более/менее детальным) для того, чтобы привести в соответствие с требованиями определенной программы/формы заявки;
- Необходимо указать не только сроки реализации проекта, но и используемые методы и механизмы;
- Не забывайте пояснять на каждом этапе (кратко и упрощенно), какие действия будут приняты, когда, кем, с какой целью, для кого, с привлечением какой целевой группы или каких заинтересованных лиц.

Планирование деятельности. Пример

Исследование в области образования в исправительных учреждениях

Цель на данном этапе – создать список конкретных потребностей осужденных по четырем (4) тематическим областям: навыки коммуникации на родном языке (языке страны пребывания), математическая грамотность, цифровая грамотность (навыки использования ИКТ), финансовая грамотность.

Необходимо проводить анализ с использованием вопросников, через проведение опросов в фокус-группах и индивидуальных бесед. Это даст осужденным возможность заявить о своих потребностях, пожеланиях, планах на будущее, связанных с получением образования.

Разработка материалов для электронного образования

Цель – привести содержание курсов в соответствие с особенностями электронного образования. При этом необходимо учитывать возраст, культурную принадлежность, умения и навыки, интересы осужденных, а также образовательные материалы, имеющиеся в исправительных учреждениях.

Адаптация материалов для электронного образования

Тренинг для преподавателей в исправительных учреждениях

Проведение семинара для преподавателей в исправительных учреждениях в каждой стране, что позволит им приобрести необходимую для работы в исправительных учреждениях квалификацию.

Пробные электронные курсы и их оценка

Внедрение материалов для электронного обучения, которые были разработаны в странах-партнерах. Восемьдесят (80) заключенных, по двадцать (20) из каждой страны-партнера, примут участие в семинаре по приобретению и развитию базовых навыков. Каждый участник получит индивидуальный и смешанный план занятий, который включает от 80 (минимальное значение) до 240 (максимальное значение) учебных часов.

Разработка стандартов

Распространение и широкое внедрение результатов

При планировании деятельности могут использоваться различные графики. Графики могут быть укрупненными, но в них должны учитываться, по возможности, все исполнители и все стадии работ.

На основании поставленных проектных задач планируются действия, необходимые для их выполнения. Для этого вначале расписываются конкретные мероприятия, а затем для каждого мероприятия определяются задания (отдельные действия, которые необходимы для выполнения мероприятия). В конце определяются необходимые для выполнения каждого вида деятельности ресурсы и исполнители, а также определяется последовательность мероприятий – создается план деятельности. Чаще всего при его создании используют формуляр Ганта.

Планирование деятельности. Пример графика

Название мероприятия / деятельности	Участники	Месяц												Исполнители
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Мероприятие 1														
Деятельность 11.														
Деятельность 12.														

2.5. Планирование ресурсов

Перед началом проекта необходимо определить какие дополнительные ресурсы требуется привлечь (и найти источники их получения).

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

Финансовые ресурсы – финансовые средства. Для определения необходимых финансовых ресурсов составляется бюджет проекта.

Также важно определить какой персонал (и волонтеры) необходим для реализации проекта, какую подготовку он должен пройти. Для этого необходимо определить какое количество исполнителей и какой квалификации необходимы, составить описание ключевых обязанностей для каждого сотрудника, в случае необходимости – разработать план обучения персонала.

Бюджет проекта – финансовый план, содержащий информацию о стоимости выполнения проекта. Бюджет должен:

- Соответствовать графику мероприятий;
- Основываться на точных стоимостных данных;
- Включать определенные единицы измерения (кол-во людей, кол-во комплектов материалов, кол-во рабочих часов и т.д.);
- Иметь допуски на задержки и инфляцию;
- Перечислять расходы по категориям, которые могут отслеживаться бухгалтерией.

В зависимости от проекта бюджет может включать такие статьи:

- Оплата труда, зарплата и гонорары. Здесь указывается количество затраченного времени каждого вовлеченного сотрудника и его ставка. Сумма закладывается с учетом всех налогов и отчислений в госбюджет, которые должны быть произведены;
- Оборудование и накладные расходы. Это расходы, по аренде или приобретению необходимого в рамках проекта оборудования (мебель, компьютерная техника и т.д.);
- Оплата аренды помещения и коммунальных услуг – аренда используемых в рамках проекта помещений, эксплуатационные расходы, связь;
- Расходные материалы – например, затраты на необходимые канцелярские или почтовые расходы;
- Командировочные и транспортные расходы – это расходы на проезд в рамках проекта, проживание, суточные;
- Прочие прямые расходы – расходы напрямую связанную с деятельностью по проекту (расходы на деятельность);
- Непредвиденные расходы.

Планирование. Пример составления бюджета проекта

Категория / статья расходов	Единица измерения	Цена единицы	Количество единиц	Полная стоимость	Имеющаяся сумма	Требуемая сумма

Иногда на этапе планирования могут возникнуть сложности с оценкой бюджета проекта на его начальном этапе, что зачастую обусловлено масштабом проекта.

В случае средне- и долгосрочного проекта 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.

2.6. Привлечение денежных средств

Существуют различные пути привлечения дополнительных ресурсов или денежных средств в случае необходимости – получение грантов, спонсорской помощи, частных пожертвований и т.д. Источниками финансирования могут выступать:

Частный или государственный бизнес – различные предприятия, банки, представительства международных фирм. Очень часто бизнес, для создания себе имиджа активных организаций и продвижения идеи общественно полезной деятельности спонсируют различные социальные проекты. Особенностью этого источника финансирования является то, что компании чаще предоставляют помощь в натуральном виде (оборудованием, транспортными средствами, персоналом и т.д.);

Пожертвования частных лиц – финансовая помощь со стороны частных лиц;

Правительственные программы финансирования и местные органы власти. В государственных фондах или бюджете местных органов власти часто предусматриваются средства на поддержку различных инициатив или проектов социального или образовательного характера;

Фонды – различные организации (государственные учреждения других стран, международные организации, частные благотворительные фонды, коммерческие структуры, религиозные, научные, общественные некоммерческие организации), рассматривающие заявки на получение гранта и предоставляющие гранты. **Грант** – безвозмездно передаваемые грандотателем средства для выполнения конкретной работы.

Фонды, как правило, объявляют конкурсы заявок на гранты. Обращение с заявкой на финансирование в такие организации – один из способов получения средств для проекта. Заявка на финансирование (грант) – это письменная просьба о поддержке (деньгами или оборудованием), с которой организация обращается в фонд, корпорацию или другое учреждение.

У каждого фонда есть свои приоритеты выделения финансовых средств, условия предоставления грантов, требования к подающей организации и т.д. Поэтому, прежде чем обращаться в конкретный фонд с заявкой, необходимо получить полную информацию о фонде, о программе, в рамках которой выделяются средства, условиях финансирования, требованиях к заявке и заявителю, получить от фонда соответствующую форму заявки, форму бюджета.

Заявка на финансирование всегда должна быть построена согласно требованиям финансирующей стороны. Стандартная заявка на грант включает следующие разделы:

- *Титульный лист*: полное название организации, название проекта, руководителя организации и руководителя проекта, их контактные данные, география проекта, сроки реализации, полная стоимость проекта.

- *Информация об организации заявителя*: краткая история организации, ее цели и задачи, опыт по осуществлению проектов, достижения. Информация должна показать, что организация заявитель является компетентной в сфере проекта, и может качественно реализовать проект.

- *Описание проекта и его обоснование*:

- описание проблемы для решения которой организация обращается за финансированием, ее актуальность и масштабность;

- цели и задачи проекта;

- средства их достижения – механизмы и методы реализации проекта, благодаря которым будут выполнены задачи и достигнута цель проекта;

- план-график проекта с указанием всех видов деятельности и мероприятий, сроков их выполнения, необходимых ресурсов;

- ожидаемые в ходе реализации проекта результаты с указанием их количественных и качественных характеристик;

- оценка эффективности проекта – описание критериев оценки эффективности проекта;

- дальнейшее развитие проекта – каким образом начатая в проекте деятельность будет продолжена после его завершения, каким образом полученный успешный опыт и практики будут развиваться и распространяться дальше.

- *Бюджет* – полный перечень предполагаемых на реализацию проекта расходов с указанием запрашиваемых средств и имеющихся у заявителя.

– *Дополнительная информация (приложения)*. К заявке могут быть приложены дополнительные материалы об организации и ее деятельности (например, свидетельство о регистрации), письма поддержки от партнерских или вовлеченных в проект организаций, резюме ключевых исполнителей и экспертов проекта и т.д.

Подаявая заявку на финансирование помните:

- Заранее получите информацию о критериях отбора, приоритетах, методах расчета и т.д., которых придерживаются доноры.
- Следуйте инструкциям по заполнению заявок, даже если они кажутся вам глупыми. Заявки, заполненные не в соответствии с предоставленными инструкциями, отклоняются.
- Уточните, какую именно сумму спонсор/донор может внести (у некоторых финансирующих учреждений существует лимит на выделение средств на один проект или организацию).
- Цель – достичь цели проекта, а не получить деньги.
- Отрадите информацию о том, какие суммы выделяют организация, волонтеры или другие спонсоры.
- Бюджет должен быть сбалансированным.
- Составьте реалистичный бюджет! Окружающие обычно в курсе цен на данный момент. Слишком низкие затраты указывают на несерьезный подход к делу или некомпетентность. Слишком высокие – на риск неквалифицированного управления проектом. Подсчитайте все расходы и пожертвования (включая уже собранные). Если потребуется, проверьте, имеют ли спонсоры ограничения или нормативы по подсчету размера добровольных пожертвований или дохода.
- Часто, заявка на получение гранта поданная от совместной партнерской инициативы имеет больший вес, чем заявка от отдельных организаций, так как они подаются от группы, желающей работать вместе.
- Говорите с финансирующей организацией на «одном языке», используя терминологию и определения, которые использует грантодатель.
- Внимательно подходите к написанию заявки на финансирование. Постарайтесь убедить грантодателя в том, что именно вы в состоянии наиболее эффективно решить проблему, заявленную в проекте, что вы обладаете уникальной компетентностью в той области, к которой относится проект, что ее сотрудники обладают необходимыми знаниями и опытом.

Раздел 3. Управление проектом

Управление проектом – обеспечение реализации проекта путем наиболее эффективного и действенного использования различных ресурсов ради выполнения запланированных задач.

Управление временем

Для эффективного управления временем 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.

Управление людьми

Управление людьми в контексте управления проектом – это управление командой проекта, отвечающей за его реализацию. Кроме того, управление людьми – это в значительной степени умение обратить лучшее в людях на пользу проекта и других людей.

На успех деятельности по проекту и подготовке персонала могут оказывать влияние следующие группы людей:

- коллеги/наемные работники, непосредственно участвующие в реализации проекта;
- волонтеры, участвующие в реализации проекта;
- целевые группы проекта (тренеры, осужденные).

Команда проекта и сотрудничество. Помните:

- общее видение крайне важно, если вы собираетесь реализовывать проект в нескольких регионах (можно прибегнуть к помощи специалистов, однако они должны быть проинформированы о глобальных целях проекта);
- важно удостовериться, что все лица, которые будут задействованы в проекте, обладают необходимыми для его реализации навыками и умениями;
- на стадии разработки проекта важно распределять ответственность и объем работ между партнёрами в соответствии с потребностями, навыками, умениями и способностями.

Управление финансами. Работа с финансовыми ресурсами должна быть распланирована, объем финансовых ресурсов должен быть просчитан и распределён с учетом этапов реализации проекта.

Во время реализации проекта необходимо постоянно отслеживать объем произведенных затрат. Необходимо постоянно вести подробный учет расходов и сравнивать их с запланированными на данный этап, с имеющимися средствами.

Реализация проекта (управление, финансовые и технические ресурсы, командная работа)

Разложите осуществление проекта по временной шкале...

Прошлое	• Что стало причиной создания проекта/инициативы (определенная проблема, необходимость изменений или развития)? • Существует ли достоверный (и подвергающийся оценке) анализ потребностей? • Какие действия уже были предприняты?
Настоящее	• Каковы на данный момент приоритеты на различных уровнях (региональном, национальном, секторальном, институциональном)? • Какова ситуация на данный момент (например, применение новейших технологий при обучении осужденных)?
Ближайшее будущее	• Какие решения предлагается реализовать? Когда? Где? Для чего? • Кого вы будете привлекать к участию? Почему были выбраны именно эти целевые группы? • Устраивает ли предлагаемое решение все целевые группы?
Отдаленное будущее	• Каких измеримых и долгосрочных изменений вы добиваетесь? • Как это повлияет на существующее положение дел в сфере образования в вашем учреждении?

Раздел 4. Мониторинг и оценка реализации проекта

Роль оценки и мониторинга заключается в сопровождении проекта с учетом всех изменений.

Мониторинг предусматривает проверку, фиксацию или отслеживание всей работы на регулярной основе, он подразумевает отслеживание прогресса, управление им для достижения поставленных целей и задач.

Оценка означает «определение и фиксацию ценности чего-либо» или «определение значимости, ценности или состояния, как правило, путем тщательного анализа и изучения». В контексте управления проектом оценка означает также отслеживание и учет того, что происходит и почему. Оценка включает в себя наблюдение не только за результатами, но и за процессом работы, направленным на достижение этих результатов.

Важные вопросы, связанные с мониторингом и оценкой:

Фиксация контрольных точек в плане проекта. Это поможет оценить прогресс проекта и сопоставить проделанную часть работы с обозначенными целями. Контрольные точки можно установить исходя из принципа периодичности (например, ежемесячный контроль) либо осуществлять контроль по завершении какой-либо важной работы или этапа (с тем, чтобы использовать результаты этой работы).

Наличие команды, осуществляющей мониторинг. Мониторинг должен вестись командой для того, чтобы посмотреть на реализацию проекта со стороны. В некоторых случаях целесообразно привлечь людей, не имеющих никакого отношения к управлению проектом (потребителей, экспертов).

Отслеживание результатов. Лучшим способом обеспечения регулярной и эффективной оценки является фиксация достижений и результатов проекта. Под этим также понимается формулирование письменных задач для каждого вида деятельности. Кроме того, отслеживание результатов включает в себя опрос мнения людей о достигнутых результатах.

Наличие нескольких источников информации. Полезно не только привлечение к мониторингу проекта людей со стороны, но и общение с другими людьми, в ходе которого они делятся информацией и своим мнением относительно осуществления проекта.

Привлечение коллег к постановке задач и выработке процедур. У каждого вида работы есть свои специфические задачи, и для оценки успешности их выполнения стоит разработать специальные процедуры (по подбору персонала, информационным вопросам, финансовому управлению и т.д.); эти процедуры должны быть четкими 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 сменить вид работы.

Меняйте только то, что нужно поменять. Без колебаний 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. Попытайтесь выяснить, чем могли быть вызваны изменения. В чем была ошибка планирования? Явился ли причиной ошибки неправильный выбор средств и подходов или что-то еще? Только разобравшись с этими вопросами, вы сможете сфокусироваться на разработке необходимых изменений в целях совершенствования проекта.

Поощрение и мотивация. Целью контроля и оценки является не только выявление каких-то отрицательных моментов. Отмечаются и поощряются также успехи в продвижении вперед.

Сохранение человеческих отношений также важно! Во многом процесс реализации какого-либо проекта сам является проектом. Учитываются не только конкретные результаты, но и отношения между людьми, их развитие. Проект – это лишь инструмент, и он не стоит того, чтобы ради него жертвовать всем.

Своевременность действий. Старайтесь обеспечить своевременное осуществление мониторинга и оценки, иначе они бесполезны. Целью мониторинга и оценки являются совершенствование и адаптация проекта, а не только фиксация происходящих процессов.

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

- оценку достигнутого;
- объяснение того, как это было достигнуто;
- более качественное планирование будущих проектов.

Окончательная оценка проекта включает в себя:

Оценку результатов. Оценка результатов проекта позволяет сформировать картину того, что было достигнуто в ходе осуществления проекта, каких перемен в социальной реальности, в людях (общественные образовательные процессы), в организациях и партнерских отношениях, в системе взаимоотношений внутри сообщества удалось добиться.

Оценку реализации задач. Оценка реализации задач позволит сравнить полученные результаты с изначально поставленными задачами, при условии, что они были конкретными и поддающимися оценке. Чем более конкретно были сформулированы задачи, тем легче впоследствии дать им оценку. При этом оценка больше нацелена не на определение того, что удалось и чего не удалось достичь, а на степень реализации поставленных задач. Выполнение многих задач в сфере образования по определению сложно оценивать, поскольку они практически не поддаются количественному измерению и оценке.

Оценку управления финансами. Оценка управления финансами важна для любого проекта: она позволяет обеспечить прогресс проекта, отслеживать поступление дополнительных ресурсов и финансовых вливаний, контролировать расходование денежных средств и т.д. Весьма полезно изучить различные варианты использования финансов и ресурсов.

Оценка влияния проекта на организацию. В ходе осуществления проекта организация получает новый опыт и знания, привлекает новых членов и партнеров, формирует репутацию, получает материальные средства и возможность общения с новыми людьми и т.д.

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 можно было научиться в ходе осуществления проекта?



Приложение 1. Методы практической работы

Упражнение 1. Какое число будет следующим?

Цель: демонстрация важности наличия и понимания всех исходных параметров.

Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 15 минут.

Материалы: бланк с заданием для работы \ флипчарт, маркеры.

Проведение

Ведущий раздает участникам бланк с заданием или фиксирует его на флипчарте: "Какое число будет следующим в данной последовательности чисел? 2, 4, 8, 10, 20.

22 или 40? Обоснуйте свой ответ". Участники самостоятельно в течение 5 минут ищут ответ на поставленную задачу. После этого варианты ответа озвучиваются, сравниваются и обсуждаются в общей группе. В конце ведущий дает правильный ответ и участники совместно анализируют, что демонстрирует данное упражнение в контексте написания проекта.

Правильный ответ – 22 (последовательность изменений чередуется +2, x2).

Все становится легче, если вы знаете правила!

Бланк для работы

Задача для разминки

Какое число будет следующим в данной последовательности чисел?

2, 4, 8, 10, 20.

22 или 40? Обоснуйте свой ответ.

Упражнение 2.

Цель: Демонстрация и анализ различных моделей и этапов проекта.

Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 20 минут.

Материалы: карточки с изображением различных этапов различных модели.

Проведение

Участники получают карточки, (приложение 2.1.) на которых отражены различные этапы различных моделей (каждый этап фиксируется на одной карточке), карточки определенного цвета относятся к одной модели, например, модель 1 на карточках одного цвета). Карточки прикрепляются к стульям снизу во время перерыва или вытягиваются участниками из общего конверта (смешанные модели).

Примеры моделей:

Модель 1: понимание моей роли, формулировка гипотезы, разработка решений, интерпретация, формулировка задач, составление программы, распределение заданий, реализация, оценка, отладка.

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

Модель 3: зарождение проекта, оценка ситуации, решение о сотрудничестве, анализ ситуации, формулировка целей и задач, их практическая реализация, условия реализации, согласование мероприятий, реализация – контроль, оценка – передача отчетной документации.

Модель 4: осмысление, анализ, выработка идей, отбор партнеров, составление программы, составление договоров с партнерами, проведение мероприятий, анализ.

После вступительного слова ведущего участники знакомятся со своими карточками и ищут соответствующую группу. Им необходимо расположить ключевые слова (этапы) в правильном порядке (в соответствующую модель) и представить свою модель общей группе. Также участникам необходимо прийти к общему пониманию различных этапов проектов.

Упражнение 3. Упражнение разминка "Трехминутный тест"

Цель: Демонстрация важности внимательной работы с текстом.

Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 10–15 минут.

Материалы: бланк с заданием для работы (приложение 2.2.).

Проведение

Каждый участник получает бланк с заданием (приложение 2.2.) и самостоятельно в течение 5 минут работает с ним. После того как все участники выполнили задание – результаты работы обсуждаются в общей группе.

Упражнение 4. Игра Шляпа

Цель: Отработка навыков написания проектов.

Количество участников: 15–20 человек.

Продолжительность: 1 час

Материалы: инструкция к игре «Шляпы» (приложение 2.3.), материалы для участников (скотч, бумага, скрепки, линейки, ножницы).

Проведение

Участники разбиваются на малые группы по 5–7 человек. Каждая группа получает инструкцию и необходимый набор материалов для работы. Ведущий объясняет участникам задачи 1-го этапа работы:

1-й этап. Основная задача этапа – участники должны разработать проект своей шляпы, которая должна отвечать определенным требованиям, указанным в инструкции, создать свой опытный образец, написать к нему инструкцию и смету (производство шляп должно быть окупаемо). У групп есть пять минут на обсуждение задания и инструкции и возможность задать три вопроса на уточнение. После чего группы приступают к работе (в течение 20 минут).

После завершения первого этапа ведущий дает новое задание:

2-й этап. Участники должны обменяться инструкциями по производству шляп и воспроизвести шляпы своих конкурентов (в течение времени, указанного в смете).

После того как группы закончат работу, происходит демонстрация всех шляп, проходит сравнение – насколько шляпы отвечают заданным требованиям и опытным образцам. Затем происходит обсуждение в общей группе. Вопросы для обсуждения могут быть следующего плана:

- Как работалось участникам в процессе создания своих шляп и инструкций?
- Как протекала работа при работе с чужими инструкциями?
- Что было труднее: разрабатывать свой проект, или воспроизводить шляпу по инструкции другой группы?
- Какие общие выводы можно сделать из данного упражнения?

Упражнение 5. Разработка проекта

Цель: Отработка навыков написания проектов.

Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 35 минут.

Материалы: шаблон для разработки проекта (приложение 2.5.).

Проведение

Участники разбиваются по малым группам в соответствии с общей проектной идеей. Используя шаблон для разработки проекта, участники прорабатывают основные составляющие проекта. В процессе работы можно использовать дополнительные вопросы подсказки (приложение 2.4.).

Приложение 2. Раздаточные/ вспомогательные материалы

Приложение 2.1. Карточки для работы к упражнению 2

МОДЕЛЬ 1	МОДЕЛЬ 2	МОДЕЛЬ 3	МОДЕЛЬ 4
• понимание моей роли • формулировка гипотезы • разработка решений • интерпретация • формулировка задач • составление программы • распределение заданий • реализация • оценка • отладка	• определение • планирование • контроль • отладка • оценка • капитализация	• зарождение проекта • оценка ситуации • решение о сотрудничестве • анализ ситуации • формулировка целей и задач • практическая реализация целей и задач • условия реализации • согласование мероприятий • реализация - контроль/оценка • отчетной документации	• осмысление • анализ • выработка идей • отбор партнеров • составление программы • составление договоров с партнерами • проведение мероприятий • анализ

Приложение 2.2. Бланк с заданием для упражнения 3. Трехминутный тест

Трехминутный тест

1. Перед тем, как что-нибудь делать, прочитайте все внимательно до конца.
2. Напишите свое имя в верхнем левом углу.
3. Обведите слово «Имя» в пункте два.
4. Нарисуйте пять маленьких квадратов в верхнем левом углу страницы.
5. Поставьте крестик в каждом квадрате.
6. Напишите свое имя под заголовком страницы.
7. После заголовка напишите слова: «Да, да, да».
8. Нарисуйте кружочек после пункта семь.
9. Нарисуйте крестик нижнем левом углу страницы.
10. Вокруг крестика, который вы только что нарисовали, нарисуйте треугольник.
11. На обороте страницы умножьте 703 на 66.
12. Нарисуйте прямоугольник вокруг слова «Страницы» в пункте четыре.
13. По достижении этого пункта громко произнесите свое имя.
14. Если Вы считаете, что правильно следуете, инструкции произнесите «Да, это так»
15. На обороте страницы сложите числа 1200 и 1500.
16. Ответ обведите в круг, вокруг круга нарисуйте квадрат.
17. В обычном темпе посчитайте от десяти до нуля.
18. Проткните карандашом три дырочки на странице сверху.
19. Если вы первый достигли этого пункта, громко скажите «Я первый, я лидер».
20. Подчеркните все четные цифры на данной странице.
21. Нарисуйте квадрат вокруг каждой цифры на этой странице.
22. Громко скажите: «Я почти закончил, я следовал всем инструкциям».
23. Теперь, когда Вы закончили читать внимательно, сделайте только то, что написано в пункте два.

Приложение 2.3. Инструкция к игре «Шляпы»

Инструкция для участников

Вы – группа проектировщиков шляп.

Ваша задача – разработать проект шляпы и письменную документацию для ее серийного производства (инструкцию).

Шляпа может быть изготовлена из следующих материалов: бумага А4, скотч, скрепки.

Для поддержки вы получите некоторые материалы бесплатно.

У вас есть необходимые инструменты: ножницы и линейка. Они могут использоваться при создании опытного образца шляпы.

Но помните, что другие группы являются вашими конкурентами и могут “стащить” вашу идею. Поэтому, когда вы приступите к изготовлению опытного образца, позаботьтесь о том, чтобы его никто не увидел.

Инструкция производства шляп

Шляпа должна быть:

приспособлена к нормальным размерам головы; должна удержаться на легком ветру как минимум 30 секунд; должна состоять не менее чем из 5 листов формата А4 или их частей; должна закрывать лоб от солнца; его производство должно приносить прибыль.

Расчет сметы

• Часть материалов и времени вы получите бесплатно. Чтобы облегчить задачу составления сметы предлагаются следующие цены:

- Бумага А4 – бесплатно
- Скотч – 1 см / 15 японских йен
- Скрепка – 1 штука / 1 йена
- Время работы группы – 1 сек. / 1 йена
- Предел окупаемости – 400 йен

Время работы

Группа имеет 5 минут на обсуждение данной информации и возможность задать 3 вопроса. Следующие 20 минут выделены на проектирование, создание опытного образца, написание инструкции и расчет сметы. В письменной инструкции может содержаться только один рисунок. В ней должно быть указано количество времени, затрачиваемого на производство 1 экземпляра (при его серийном производстве).

Приложение 2.4. Вопросы, которые помогут при написании проекта

Вопросы в помощь при анализе и постановке проблемы:

Значимость проекта

- а) Почему проект важен и значим?
- б) В каком сообществе/социальном контексте он будет реализован?
- в) С какими проблемами сталкивается общество или целевая группа: осужденные, работники исправительных учреждений?
 - Как и кем они были определены?
 - В чем состоят причины этих проблем?
 - Что приоритетно? Почему выбраны именно эти приоритеты?
- г) Какова взаимосвязь между расширением возможностей осужденных и улучшением их положения?
- д) Что изменится после реализации проекта?
- е) Достижима ли поставленная цель?
- ж) Делалось ли уже это ранее? Кто-либо еще предпринимает нечто подобное? В чем заключается инновационность проекта?

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 подталкивают 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 реализации подобных проектов обладает ваша организация?
- в) Отвечает ли ваша организация полностью за реализацию проекта? Каким образом организация выиграет в результате осуществления проекта? Какие существуют риски для организации?

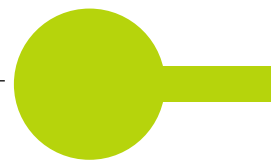
Вопросы в помощь при определении целей и задач:

Для чего нужен проект?

- а) Каких изменений планируется достичь в конкретной социальной/политической среде (на уровне государства, региона, сообщества, целевой группы, организации), которую затрагивает проект?
- б) Насколько проект соответствует глобальным задачам конкретной программы или организации, частью которой он является?
- с) Чего ожидается достичь в случае стопроцентного успеха проекта?

Вопросы в помощь при планировании деятельности:

- а) Из каких частей состоит ваш новый проект/идея?
- б) Что должно произойти?
 - Что конкретно и когда вы собираетесь делать?
 - С кем вы собираетесь это осуществить (совместно с коллегами, партнерами, участниками)?
 - Какую роль в каждом из видов деятельности вы отводите себе?
 - Чья помощь вам потребуется?



- Необходима ли этим помощникам подготовка и какая именно?
- в) Насколько деятельность соответствует общему плану? 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?
- г) Все ли задачи охвачены планом деятельности?
- д) Насколько гибким является ваш план? Насколько четким?
- е) Насколько реалистичным является ваш план? Откуда он будет получать поддержку? В какой помощи (в каких ресурсах) вы нуждаетесь? Как вы планируете получить эту помощь/ресурсы?
- ж) Вы действительно верите в этот план?

Приложение 2.5. Шаблон для разработки проекта

Анализ потребностей целевой группы

Дополнительные вопросы:

- Что требуется от целевой группы и для нее?
- Соответствует ли это целям проекта?
- Не дублирует ли проект уже реализуемые инициативы?

На какие изменения может быть нацелен проект?

Откуда появилась идея?

Почему вы хотите воплотить ее в жизнь?

Как идея связана с положением вещей в вашей местности?

Желательна ли она для целевой группы и сообщества?

- 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 представителям местного населения;
- ситуации в вашей местности в целом.

Значение деятельности

Что конкретно вы хотите изменить?

Кому это нужно?

С кем вы можете это осуществить?

Как вы можете осуществить? Какие действия вы можете предпринять?

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

Конкретизация идей

Каковы главные цели вашей концепции проекта (для чего)?

Каковы конкретные задачи (Каких конкретных результатов вы хотите достичь)?

Где и когда вы хотите это осуществить?

Что вы имеете?

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

Что нам нужно, чего у вас нет?

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

Основные этапы ваших действий:

1) Постарайтесь представить и изложить на бумаге все возможные этапы вашего проекта, 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.

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

4) Рассчитайте затраты на каждый вид деятельности.

№	Действие	Даты	Описание затрат	РАСХОДЫ			
				Личные расходы	Оборудование	Транспортные расходы	Иные расходы

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

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

Наше «путешествие на поезде»

Станция 1 Здесь и сейчас

Конечная станция Что? Когда?



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		

Приложение 2.6. Образец заявки на финансирование

Краткая информация:

1	Название организации-заявителя:	
2	Год основания:	
3	Почтовый адрес (полный, с индексом):	
4	Телефон (с кодом): Факс:	
5	Контактное лицо, должность, место работы:	
6	Телефон (городской/мобильный, с кодом):	
7	Email контактного лица:	
8	Название предлагаемого проекта:	
9	Продолжительность реализации проекта:	
10	Размер запрашиваемого финансирования:	EUR €
11	Название организации(-ий) -партнера(-ов):	
12	Подпись руководителя организации-заявителя:	Расшифровка подписи (ФИО):
13	Дата подачи заявки:	

Информация о проекте

1. Обоснование проектной идеи. Описание текущей ситуации, проблемы, которую призван решить проект (объем не более 0,5 страницы).

2. Участники и целевые группы. Адресные группы, на которые направлен проект, их количественная и качественная характеристика:

3. Цель проекта

4. Задачи проекта

5. Основные мероприятия/деятельность в рамках проекта (в хронологическом порядке)

№ п/п	Название мероприятия / деятельности	Участники	Результаты (количественные и качественные)	Время проведения
1				
2				
3				

6. Ожидаемые количественные и качественные результаты проекта. Что изменится к концу реализации проекта (исходя из его целей и задач)? Каким образом будет возможно оценить ожидаемый результат проекта?

7. Устойчивость результатов проекта. Каким образом начатая в проекте деятельность будет продолжена после его завершения?

8. Мультипликация, распространение результатов. Каким образом планируется распространять и развивать успешные практики (на региональном, на национальном уровне)?

9. Планируемая работа со СМИ и другие общественно значимые мероприятия.

10. Распределение ролей и ответственности участвующих в проекте партнёров.

Кто, какую деятельность осуществляет?

№ п/п	Партнер	Спектр решаемых в проекте задач
1		
2		
3		

Приложение 2.7. Образец бюджета проекта

Бюджет проекта: «_____»
(название предполагаемого проекта)

Статьи расходов	Общий бюджет проекта				Запрашиваемая сумма	Вклад заявителя/ другие источники (указать источник и сумму)
	Ед-ца	Кол-во ед-ц	За ед-цу	Всего		
Администрирование проекта						
1. Заработная плата *						
11 Заработная плата *						
111 заработная плата координатора проекта	месяц			0		
112. заработная плата бухгалтера	месяц			0		
1. Итого заработная плата				0	0	0
2. Административные расходы проекта						
2.1 Аренда офиса	месяц			0		
2.2 Телефон, интернет услуги	месяц			0		
2.3. Коммунальные услуги (электроэнергия)	месяц			0		
2.4. Канцтовары для работы офиса	месяц			0		
2.5 Транспортные расходы	месяц			0		
2.6. Банковские услуги	месяц			0		
2. Итого административные расходы				0	0	0
Проектная деятельность						
3. Расходы на организацию проектной деятельности (питание, проживание, местный транспорт)						
3.1 (название мероприятия) (кол-во мер-тий кол-во уч-в в 1-м мер-тии)						
3.11 Питание участников (включая тренеров, экспертов и т.д.)	чел./ дней			0		
3.12 Проживание участников	чел./ дней			0		
3.13 Транспортные расходы участников	человек			0		
3.14 Привлеченный персонал* (тренеры, эксперты, переводчики) зарплата	месяц			0		
3.15 Сырье, материалы (указать какие)	семинар			0		
3.16 Канцелярские товары	семинар			0		
3.17 Раздаточные материалы (указать какие)	семинар			0		
3.18 Аренда помещения	семинар			0		
3.19 Другое	семинар			0		
3.2 (название мероприятия) (кол-во мер-тий кол-во уч-в в 1-м мер-тии)						
3. Итого расходы на организацию проектной деятельности				0	0	0

Статьи расходов	Общий бюджет проекта				Запрашиваемая сумма	Вклад заявителя/ другие источники (указать источник и сумму)
	Ед-ца	Кол-во ед-ц	За ед-цу	Всего		
4. Оборудование и комплектующие						
4.1 Мебель	шт.			0		
4.2 Компьютеры и комплектующие	шт.			0		
4.3 Запчасти (необходимые к оборудованию)	шт.			0		
4.4 Другая оргтехника						
4. Итого оборудование и комплектующие				0	0	
5. Другие расходы, услуги						
5.1 Публикации	шт.			0		
5.2 Исследования				0		
5.3 Оценка				0		
5.4 Другое				0		
5. Итого другие расходы, услуги				0	0	0
6. Итого общая сумма бюджета проекта (1-5)				0	0	0

* С учетом социальных отчислений

Приложение 3. Глоссарий

Анализ – метод исследования, состоящий в разложении целого на составные части; детальный разбор, рассмотрение чего-либо.

Бюджет проекта – плановая стоимость работ, распределенная по периодам выполнения проекта.

Грант – средства, безвозмездно передаваемые донором (фондом, компанией, государственным учреждением или частным лицом) юридическому или физическому лицу целевым образом (для реализации конкретных мероприятий или проекта). Как правило, средства гранта не подлежат возврату.

Грант – целевые средства, предоставляемые грантодателями безвозмездно и безвозвратно для использования в течение определенного срока юридическим и физическим лицам в денежной или натуральной форме на проведение исследований, обучение и другие общественно полезные цели с последующим отчетом об их использовании.

Донор – юридическое или частное лицо, предоставляющая ресурсы (денежные средства, оборудование и т.д.) для реализации некоммерческой / благотворительной деятельности.

Задачи проекта – конкретные ожидаемые результаты, которые в совокупности обеспечивают достижение цели, и которые получит потребитель (заказчик) по завершению проекта.

Заявка на грант – письменное обращение организации или частного лица в фонд или другую грантодающую организацию по установленной форме с просьбой о выделении гранта.

Заявка на финансирование – письменное обращение с просьбой об оказании поддержки. Цель заявки – убедить донора поддержать именно данный проект. Как правило гранты выделяются на конкурсной основе.

Инновация – (от лат. – нововведение) – сознательная деятельность по конструированию нового и его внедрению в жизнь на основе переосмысления предыдущего опыта; нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанные на использовании достижения науки и передового опыта.

Команда – временная или постоянная организационная единица, предназначенная для выполнения служебных обязанностей, каких-либо работ, задач. Отличительными особенностями команды являются: коллективное исполнение работы, коллективная ответственность, добровольность вхождения в команду и выхода из нее.

Команда проекта – состав исполнителей проекта. Эта группа людей объединяется для удовлетворения своих интересов и реализации целей проекта. Создается на период осуществления проекта.

Мониторинг – непрерывный контроль за каким-либо процессом (объектом) с целью выявления его закономерностей либо соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям.

Мониторинг – постоянный упорядоченный процесс сбора всесторонней информации о действиях в ходе проекта.

Отчет – документ, в котором суммируются результаты деятельности по проекту за определенный промежуток времени.

Оценка – экспертиза определенного проекта или программы. Оценка направлена на анализ результатов деятельности и/или произведенного эффекта и соотнесение этих результатов с определенными критериями. По итогам оценки выносятся суждения об эффективности программы, проекта или организации и формулируются рекомендации на будущее.

План – заранее намеченная система деятельности, предусматривающая определенный порядок, последовательность, срок выполнения работ и необходимые для этого ресурсы.

Планирование – процесс составления плана, включающий подробное перечисление конкретных действий для осуществления стратегии, включающее назначения, ресурсы и сроки выполнения.

Планирование оперативное – вид краткосрочного планирования на уровне конкретных задач и заданий, определяющий, кто, что, когда и каким образом должен сделать в ближайшее время. Его целью является поиск наилучших способов достижения конкретных целей при существующих ресурсах и времени.

Проект – комплекс мероприятий, в результате реализации которых к заданному сроку и при ограниченных ресурсах должна быть достигнута некоторая система взаимосвязанных целей.

Проект – это однократное, чаще всего новое задание, которое предполагает достижение четко поставленной цели. Проект отличается от ежедневных и обычных заданий.

Проект – это такие намерения по улучшению действительности, которые характеризуются признаками: временные ограничения, единичность, комплексность, новизна.

Ресурсы – финансовые средства, информация, специалисты, оборудование, материалы и иные материальные и нематериальные объекты, необходимые для реализации проекта или осуществления деятельности.

Риски – это условия, которые могут повлиять на прогресс и успех проекта, но которые не находятся под непосредственным контролем управляющего проектом, например, изменение цен, государственные реформы, изменение законодательства и т.п.

Социальный проект – комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретного социально значимого результата.

Управление коммуникациями проекта – совокупность процессов, обеспечивающих своевременные сбор, накопление, распространение, хранение и последующее использование информации проекта.

Управление персоналом проекта – совокупность методов, процедур, приемов воздействия на участников проекта с целью максимального использования их потенциала для достижения целей проекта.

Управление проектом – система процедур, правил и подходов, обеспечивающих эффективное выполнение проекта; обеспечение реализации проекта путем наиболее эффективного и действенного использования ресурсов ради выполнения запланированных задач.

Управление рисками – совокупность процессов, связанных с идентификацией и анализом рисков, а также разработкой мер реагирования на рисковые события, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

Фандрайзинг – процесс целенаправленного и систематического поиска и сбора средств на осуществление социально значимых проектов и поддержки некоммерческих общественно полезных институтов.

Фандрайзинг или фандрейзинг – привлечение и аккумулирование денежных средств. Обычно термин подразумевает поиск средств для некоммерческих проектов и организаций.

Фонд – организация рассматривающая заявки на получение гранта и предоставляющая гранты.

Целевая группа – совокупность людей со схожими социально-демографическими или другими качественными характеристиками, на которую направлена исследовательская, информационная или другая деятельность в рамках проекта.

Цели проекта – планируемый позитивный конечный результат деятельности, достигаемый в результате осуществления проекта в заданных условиях его реализации.

Цель проекта – описание того результата, который ожидается получить по выполнении плана.

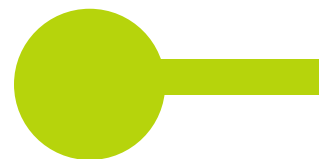
Приложение 4. Список литературы. Ресурсы и источники

Organisation management T-Kit, Council of Europe publishing F-67075 Strasbourg Cedex, Council of Europe and European Commission, July 2000

Vocational education and training institutions, Vladimir Gasskov, ILO 2006

Project management T-Kit, Council of Europe publishing F-67075 Strasbourg Cedex, Council of Europe and European Commission, July 2000

Calin Rus, Silvia Wiesinger, Eija Wilen, © 2010 "die Berater" Unternehmensberatungsgesellschaft mbH



Модуль 3.

«Проектный менеджмент: разработка и реализация социальных проектов в партнерстве с общественными организациями»

(в рамках проекта «Образование открывает двери»)

Разработчик: Александра Сикорска-Эльвангер

Корректор: Людмила Малевич

Дизайн, верстка: Марина Шумская



BMZ



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development