

**Образовательный портал Мой университет**

[www.moi-universitet.ru](http://www.moi-universitet.ru)

**Факультет «Проектной деятельности и фандрайзинга»**

[www.grant-project.ru](http://www.grant-project.ru)



# Практическое руководство по разработке школьных проектов

*Начинающим дизайнерам проектов  
посвящается*

**Авторы: Тимофей Лазарев, Ирина Арефьева**  
**Петрозаводск, 2010 год**

## Содержание:

1. Что такое проект? .....	3
2. Этап анализа. Анализ проблем. Анализ целей. Анализ альтернатив. Анализ участников .....	8
3. Команда проекта.....	19
4. Этап планирования. Матрица. Календарный план. Смета проекта.....	22
5. Мониторинг выполнения проекта. Фандрайзинг (поиск и привлечение ресурсов для реализации проекта).....	38
6. Проектное предложение. Экспертная оценка проекта. ....	42

*Выражаем благодарность: Л.Ю. Внуковой, г.Москва за создание графических схем  
«Дерева проблем» и «Дерева целей».*  
*Авторам сайтов: <http://nabat.my1.ru> и <http://www.gifpark.su> за замечательную коллекцию  
Смайлов.*

## 1. Что такое проект?



**ПРОЕКТ** – это целенаправленное движение команды единомышленников к намеченной цели в рамках запланированных требований к ресурсам и качеству результатов.

Проект также можно определить как способ достижения цели через детальную разработку проблемы, которая должна завершиться вполне реальным осязаемым практическим результатом.

**Таким образом, проект – это изменения.** Это движение от ситуации, которая нас по каким-то причинам не устраивает (проблемы) к идеальной ситуации (решению этой проблемы).

Образно это можно представить, например, так: **Рис.1**



Например, нас не устраивают серые стены школьных коридоров – мы отдаем их на осенние каникулы в полное распоряжение ученикам местной художественной школы. Оформление веселых рекреаций юными художниками и дизайнерами – это проект.

Родителей и учителей старших классов беспокоит низкий уровень правовой культуры подростков – для изменения ситуации в школе организуется работа юридического клуба, в котором приглашенным юристом совместно с ребятами в игровой форме рассматриваются различные реальные ситуации и дается им правовая оценка. Это тоже проект.

Во время летних каникул многие дети остаются в городе и не знают, куда себя деть – педагоги организуют летний пришкольный лагерь. И это тоже проект, который может быть полезен не только тем, что дети будут чем-то заняты, в его рамках можно решить множество задач воспитания и развития школьников.

Выпускники озабочены тем, что не в состоянии определить, куда пойти учиться после школы – психолог школы организует консультативный прием для старшеклассников по диагностике их способностей, наклонностей и подбору подходящих профессий, а директор школы договаривается с предприятиями и учреждениями города о проведении экскурсий и выступлениях перед

**старшеклассниками специалистов с рассказами о профессии. Такое решение реально существующей проблемы с выбором будущей профессии – тоже проект.**



Итак, проект начинается с **ИДЕИ**. Идея может уже существовать в умах людей или появиться в результате мозгового штурма, или стать результатом планомерного поиска. В основе идеи может лежать мечта или просто желание чего-нибудь, но идея может быть основой решения серьезной проблемы. Идея является движущей силой проекта. Она вдохновляет команду на создание проекта и ведет проектный коллектив в процессе реализации задуманного. Сила идеи определяет силу проекта.

***Найдите сильную идею!***

Посмотрите, как год назад мы нашли нашу проектную идею. **Пример 1.**

#### **Описание проектной идеи**

Район «Озерный» традиционно является самым экологически чистым регионом территории «Сказочной». В этом районе отсутствуют загрязняющие природу промышленные производства и предприятия. Такое положение благоприятно сказывается на сохранении экологии озера «Лазурного», находящегося на его территории. Участок территории побережья озера «Лазурного», расположенный в районе «Озерный», характеризуется чистой водой, красивейшими песчаными пляжами и великолепными сосновыми борами, подходящими прямо к пляжам. Бирюзовый оттенок воды, золотистый песок пляжей и зеленовато-дымчатый цвет сосновых лесов, окружающих озеро, создают картину прекрасной голубой жемчужины, обрамленной великолепной золотисто-изумрудной оправой. Эти красоты природы привлекают тысячи неорганизованных туристов в район «Озерный». Все лето и осень «дикие» туристы со всей России проводят свои отпуска и выходные дни, располагаясь в палатках на побережье озера и в прилегающих лесах. Такой отдых позволяет людям насладиться великолепными видами озера, позагорать на золотых пляжах, надыхаться чистейшим сосновым воздухом. В летнее путешествие на озеро «Лазурное» отправились прошлым летом и мы. Однако, не все оказалось так здорово, как мы ожидали.

Отсутствие организованности в размещении, проживании, питании, проведении различных мероприятий «диких туристов», а также отсутствие необходимой инфраструктуры для такого отдыха приводит к все увеличивающемуся загрязнению бытовыми отходами великолепного побережья, прилегающих к нему лесов и самого озера «Лазурного». Для обеспечения своей жизнедеятельности туристы безжалостно относятся к лесу, спиливая и ломая растения, нанося серьезный вред деревьям и кустарникам. Негативные последствия такого «отдыха» ощущают на себе все живые существа, для которых лес и побережье являются домом. К бытовым отходам, оставляемым туристами, прибавляется мусор, выбрасываемый с рыболовецких судов, из близлежащих поселков, который также выносится течениями и волнами на песчаные пляжи озера.

Мы шли по побережью от пункта «Волшебный бор» до пункта «Большая поляна», пиная пустые бутылки, консервные банки, электрические лампочки, различных размеров поплавки, под ногами путались обрывки рыболовных сетей, отшлифованные волнами замысловатые коряги и другой причудливый мусор.

Хорошо известно, как хрупка природа и как долго она восстанавливается после нанесенных повреждений. Сложившаяся негативная тенденция уже сегодня вызывает серьезное нарушение экологии данного района, со всеми вытекающими негативными последствиями для озера, для района «Озерный», а, с другой стороны, такие последствия отравляют отдых приезжающих на побережье людей.

Отдельные туристы стараются заботиться об окружающей природе, пытаются организовать уборку остающегося после отдыха мусора, но, не имея для этого достаточных возможностей и организации, они мало влияют на развитие негативной экологической обстановки.

Увидев эту печальную картину, и возникла идея разработать и реализовать пилотный проект «Мусорный фестиваль». С одной стороны проект направлен на снижение степени загрязненности побережья бытовыми отходами, а, с другой стороны, на формирование экологического мировоззрения у молодого поколения района «Озерный». Особенностью проекта решено было сделать вовлечение в проект «диких» туристов, отдыхающих в период реализации проекта на указанной территории, а также проведение необычного массового мероприятия – «Мусорного фестиваля», в ходе которого для создания творческих скульптур будет использован мусор, собранный на побережье.



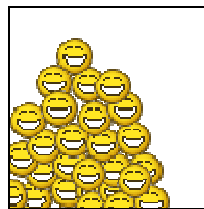
**ЦЕЛЬ.** Многие думаю, что идея и есть цель проекта. Но это не так. Идея – это лишь ориентировочное видение того, что мы хотели бы достичь. Иногда, идея – это еще и примерное представление о том, как можно этого достичь. Цель, в отличии от идеи – это четко сформулированное, предельно конкретное представление о результате проекта. При формулировке цели надо учесть различные характеристики цели. Именно поэтому, для разработки цели используют различные специальные методы. Наиболее известен метод SMART (smart - с английского – умный), позволяющий, как раз, сформулировать ясную и конкретную (умную!) цель. Почему это так важно? Любой проект требует ресурсов для своей реализации. Если цель расплывчата, то, во-первых, очень трудно понять после реализации проекта – достигнута ли она, а, во-вторых, на достижение такой цели потребуется значительно больше ресурсов. Небольшая конкретная цель позволяет объективно и совершенно точно определить – достигнута она или нет и, что очень важно для любого проектного коллектива, всегда требует значительно меньше ресурсов для своего достижения. Грамотно сформулированная цель – половина успеха!

***Сформулируйте умную цель!***



**ПЛАН.** У многих людей слово план вызывает уныние, тоску или нечто похожее. Есть очень хорошая таблетка от этого ощущения. Без качественного плана достичь цели невозможно. Будет бессмысленная трата ресурсов и в конце – одни разочарования. В результатах, в себе, в своих товарищах и вообще в жизни. Это, конечно, неправильно после неудачи так сильно разочаровываться, но чувства вполне естественные. Качественный план позволяет с высокой степенью уверенности двигаться и достигать намеченных результатов. Интересный факт! Если принять все время проекта (планирование и реализация) за 100%, то, окажется, что, например, менеджеры в Европе и Америке, тратят до 30-40% времени на планирование, а в Японии – до 70% всего времени проекта тратится на разработку качественного плана! В нашей стране очень часто на план тратится 5-7% всего времени проекта. Давайте сравним результаты двух подходов к планированию. Например, в автомобилестроении. Тойота и Жигули. Или в электронике. Сони и... похоже, наши электронщики так и не достигли результатов проекта. А все дело в качестве планирования.

***Разработайте качественный план проекта!***



**КОМАНДА.** Само слово вызывает уважение! Команда класса, команда школы, дворовая команда, команда друзей! Команда не противопоставляется личности. Наоборот. Собравшись в команду, личности становятся еще сильнее. И это тоже факт. В проекте обычно одновременно и последовательно осуществляется несколько видов деятельности. Одному человеку очень сложно выполнить все работы хорошо и вовремя. В команде - это вполне возможно. Плюс – в команде всегда есть взаимовыручка, поддержка и сотрудничество. Это – слагаемые успеха вашего проекта!

***Соберите дружную команду!***



**РЕСУРСЫ** – это не только деньги. Это, в первую очередь, ваши знания и умения. Это время команды, которое требуется для выполнения проекта. Это информация, которая необходима для качественной разработки и реализации проекта. Это также материально-техническая база, которая включает в себя помещения и инструменты, необходимые для реализации проекта, компьютеры и оргтехника, мебель и много чего еще, что может потребоваться для успеха проекта. Начинающие дизайнеры проектов нередко мало внимания уделяют всей совокупности ресурсов, считая, что главное – достать деньги на проект, а остальное приложится. Что в этом случае происходит – по ходу проекта в пожарном порядке изыскиваются вдруг понадобившиеся ресурсы, используется «что есть», в итоге – результаты проекта сильно отличаются и, к сожалению, не в лучшую сторону, от запланированных. Если для реализации проекта требуются деньги (например, для проведения летнего лагеря) - и их такие разработчики планируют, что называется, с потолка. «Примерно потребуется» - и называется круглая сумма, которая в равной степени может быть меньше или больше необходимой. Если меньше – проект невыполним, либо команде придется искать средства в своих карманах. И даже, если дополнительные средства находятся, часто при этом упускается время. Если больше - казалось бы, хорошо, есть резерв. Но. Есть очень важное «но». Финансовые ресурсы для реализации проекта, как правило, запрашиваются у сторонних организаций или частных лиц – из государственных программ, у банков, фондов, инвесторов, спонсоров. Таких запросов в финансирующие организации поступает очень много и эксперты, которые их оценивают, учитывают все стороны проекта. В том числе, и финансовую составляющую. Если два проекта примерно одинаково интересны, но у одного тщательно рассчитаны все ресурсы, а у второго примерно прикинутая смета, даже не эксперту становится понятно, как решится вопрос с финансированием.

***Тщательно рассчитывайте ресурсы, необходимые для реализации проекта!***

**ДВИЖЕНИЕ** – это жизнь проекта. Поэтому движение в проекте также разнообразно как



сама жизнь. Все есть – цель, план, ресурсы, команда. Состоится ли проект? Да, если вы организуете его движение. Что для этого надо – график движения, распределение и координация функций участников команды, старт, мониторинг и оценка пройденного пути, и, конечно, мотивация команды! На пути проекта могут встречаться различные препятствия, испытывающие вашу команду на прочность. Поэтому важно сразу набрать хорошие темпы и верить в успех, чтобы ни одно препятствие не стало последним для вашего проекта.

***Конечной точкой проекта должна стать достигнутая цель!***

**КАК ЭТО СДЕЛАТЬ** – об этом мы с вами сейчас и поговорим.

Начнем с **идей** будущего проекта. Возможно, у вас уже есть идея проекта, который вы хотите разработать и реализовать. Тогда запишите ее в блокнот, рабочую тетрадь, в



отдельный файл. Именно **запишите**, для этого есть, по крайней мере, две причины. Первая – вы совершенно точно сформулируете свою идею. Часто бывает, что в голове бегают какие-то довольно толковые (как нам кажется) мысли, и мы думаем, что уже сформулировали идею. Но когда нас просят озвучить ее – получается что-то расплывчатое, непонятное не только для других, но и для нас самих. Письменно оформляя



наши мысли, мы оттачиваем формулировку идеи и получаем ее четкое представление. Такое же четкое представление получают и те, кто прочитает изложенную вами формулировку идеи. Ясность изложения ваших мыслей позволяет другим людям определиться – интересно ли им это, готовы ли они поддержать вас и стать участниками вашей проектной команды. И это второй момент, определяющий важность письменного изложения идеи будущего проекта.

Если же у вас пока нет готовой идеи – просто посмотрите вокруг себя и подумайте, что в окружающей вас жизни вас не устраивает. Либо мешает жить и нормально работать другим



людям. Причем существующая ситуация вас не устраивает настолько, что вы готовы вложить свои силы и время, привлечь друзей, одноклассников, родителей для того, чтобы изменить ситуацию. Изменение выявленной негативной ситуации и станет идеей вашего проекта. Оформляйте формулировку идеи на бумаге и ищите единомышленников.

Сформулировав идею будущего проекта, подумайте, для кого конкретно вы будете делать проект. Сделать это достаточно просто – определите, кто получит наибольшую выгоду от изменения ситуации после реализации проекта. Постарайтесь точно определить эту группу людей – не просто ваша школа, а ученики начальных классов вашей школы, не просто одноклассники, а, например, все девочки вашего класса, не просто учителя вашей школы, а классные руководители и т.д. Эта группа будет называться **целевой группой** вашего проекта. Точность определения целевой группы позволяет разработать максимально эффективный проект. Для этого вы должны обсудить идею вашего проекта с целевой группой, с тем, чтобы уточнить потребности людей, во-первых, в необходимости изменения существующей ситуации, а во-вторых, в направлении и параметрах этого изменения. Вполне вероятно, в ходе такого обсуждения удастся уточнить вашу идею и сделать будущий проект более востребованным целевой группой.

Для нашего проекта целевая группа будет выглядеть следующим образом. **Пример 2.**

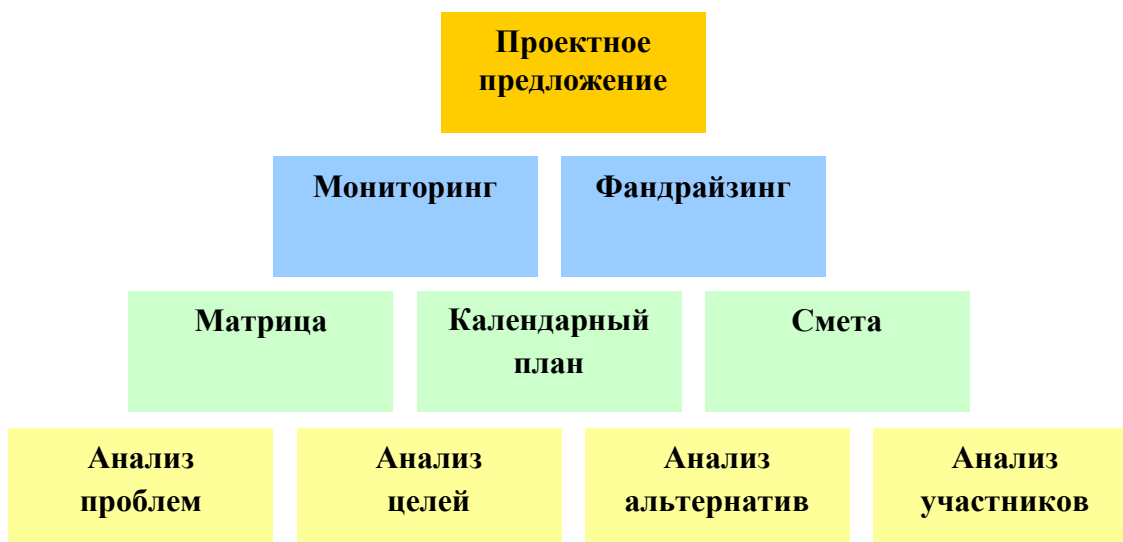
#### Целевая группа проекта

В первую очередь проект направлен на местную молодежь района «Озерный». Выгоду от проекта также получают местные жители и неорганизованные туристы, отдыхающие в регионе реализации проекта.

Итак, идея проекта четко сформулирована, записана, понятна другим людям - можно переходить к следующему этапу разработки проекта.

Для разработки **цели** и **плана** проекта предлагаем вам использовать модель, которую мы назвали «Пирамида проекта» (**Рис.2**). Пирамида состоит из 4 рядов и 10 блоков.

- Первый ряд пирамиды построен из четырех блоков: анализ проблем, анализ целей, анализ альтернатив, анализ участников
- Второй ряд состоит из трех блоков – матрица, календарный план, смета проекта
- В третьем ряду их всего два, но очень важных – мониторинг, фандрайзинг
- И венчает пирамиду – проектное предложение, оформлением которого заканчивается разработка проекта. Ура, мы сделали это!




А теперь подробно о секретах возведения пирамиды J

## 2. Этап анализа

Строительство **первого ряда** пирамиды еще называется **этапом анализа**, поскольку для создания всех его четырех блоков необходимо тщательно исследовать область и окружение будущего проекта. От прочности первого ряда зависит устойчивость всей пирамиды, подойдите к его созданию так, как будто вы возводите фундамент своего дома, в котором собираетесь жить долго и счастливо. От прочности этого фундамента будет зависеть прочность всего вашего дома и ваше счастье. Начнем!

### Анализ проблем. Анализ целей. Анализ альтернатив. Анализ участников

**2.1. Анализ проблем.** Для создания первого блока пирамиды необходимо ответить на

вопрос – **какую ключевую проблему решает наш проект?**  Осуществляется выбор ключевой проблемы путем обсуждения комплекса важных проблем рассматриваемой негативной ситуации, которые беспокоят целевую группу. Среди этих важных проблем надо выбрать одну, с которой вы начнете улучшать негативную ситуацию, поэтому, кстати, ее часто называют **стартовой проблемой**. Именно на решение ключевой (стартовой) проблемы будет нацелен разрабатываемый проект. Ключевая проблема формируется как негативное утверждение. В формулировке необходимо описать негативную ситуацию, а также и указать тех, к кому эта ситуация относится – целевую группу. Таким образом, первой задачей в процессе построения анализа проблем является определение ключевой проблемы.

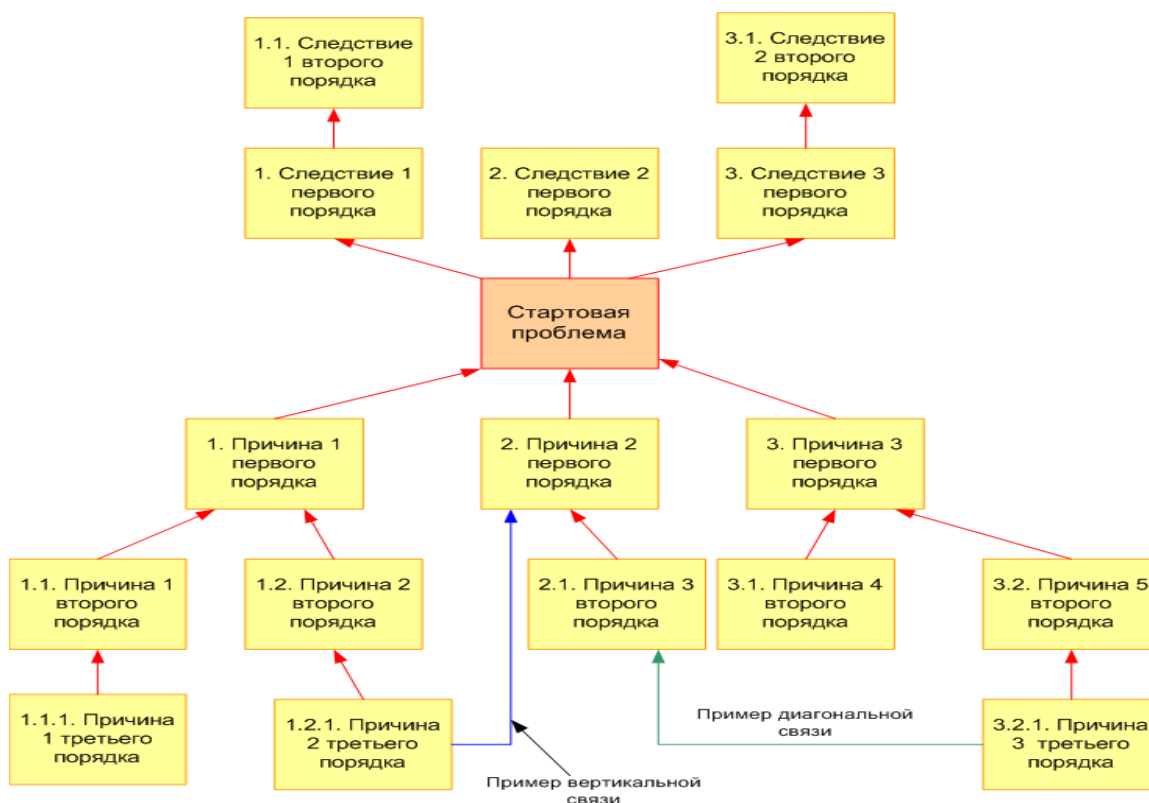
Следующим этапом проводится определение проблем, которые являются **причинами ключевой проблемы** и тех, которые оказывают влияние на нее. Для визуализации данного процесса можно записывать проблемы на отдельных карточках и располагать их в иерархическом порядке. Под ключевой проблемой располагается ряд проблем, которые явились причиной ее возникновения, еще ниже размещаются проблемы, которые в свою очередь привели к возникновению причин ключевой проблемы и т.д.



Между причинами ключевой проблемы и причинами причин стрелками обозначаются взаимосвязи. Взаимосвязи могут быть вертикальными и горизонтальными (диагональными) (Рис.3). Стрелки вертикальных взаимосвязей ведут снизу вверх, т.к. показывают, что существование одной причины проблемы ведет к следующей причине проблемы, а следующая причина ведет уже непосредственно к существованию самой ключевой проблемы. Если одна причина проблемы ведет к существованию другой причины проблемы, но из соседней веточки дерева, то между ними возникают горизонтальные (диагональные) связи.

Над стартовой проблемой, так же отдельно (на карточках) выписываются и размещаются в иерархическом порядке следствия ключевой проблемы, следствия следствий ключевой проблемы и т.д. Все проблемы и следствия формулируются как негативные утверждения. Между следствиями ключевой проблемы также существуют взаимосвязи, которые обозначаются на дереве проблем стрелками, ведущими снизу вверх. Существование ключевой проблемы ведет к тому, что существуют ее следствия, существования этих следствий ведет к тому, что появляются уже их следствия и т.д. Именно эти взаимосвязи следствий и отображаются вертикальными стрелками.

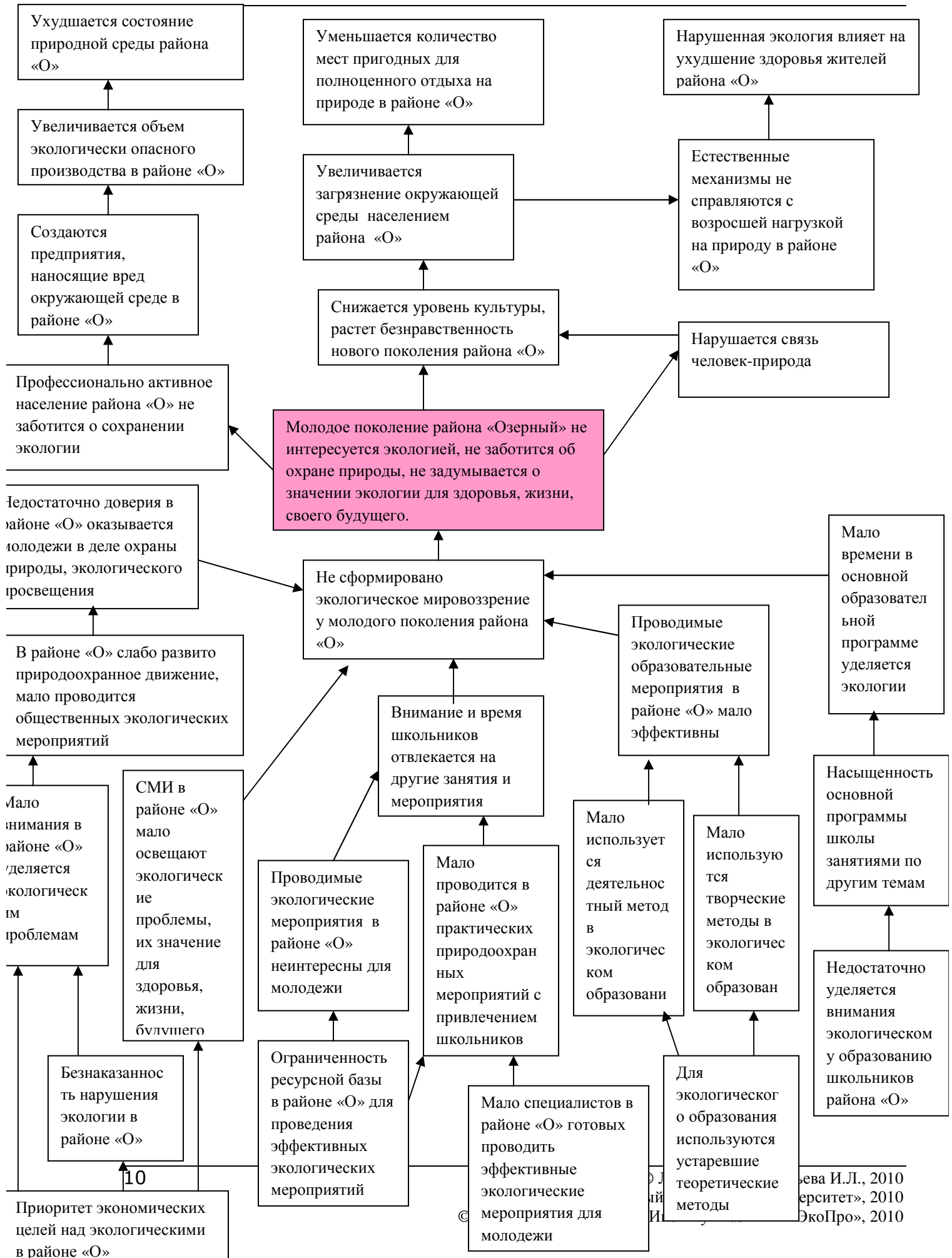
Определение ключевой проблемы и оформление ответов на вопросы – каковы причины существования ключевой проблемы и какие последствия ее существования - позволит создать полноценную картину проблемного поля проекта. Представленная в виде определенной схемы такая картинка называется «Дерево проблем» (Рис 3).



Для примера оформления «Дерева проблем» предлагаем вам рассмотреть реальную ситуацию. **Пример 3.**

Сокращения в примерах:


- Район «О» - район Озерный

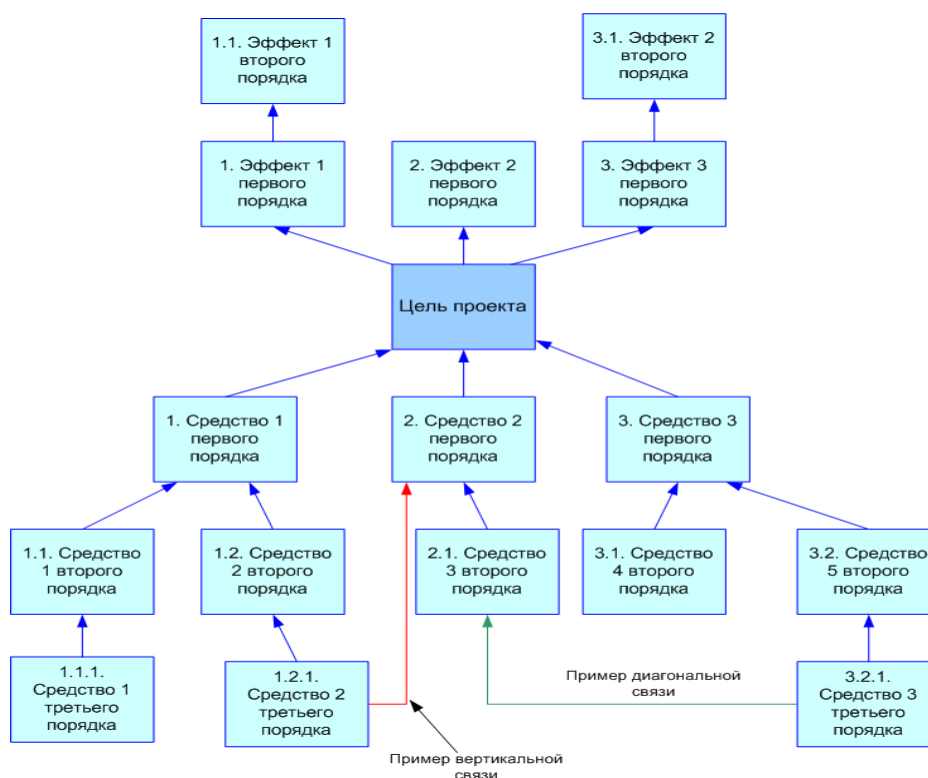


От качества, глубины и ширины дерева проблем, зависит качество всего проекта. Поэтому важно вырастить полноценное дерево, которое позволит получить желаемые плоды в виде ожидаемых результатов проекта и достижения позитивной ситуации. Для того, чтобы дерево проблем стало полноценным, скорее всего, потребуется собрать дополнительную информацию – почитать материалы по данной проблеме, обсудить проблему с представителями целевой группы, поговорить со специалистами. Собранная информация позволит вам «войти» или «въехать» в проект, вы сможете более детально разобраться в причинах существования проблемной ситуации, а, значит, у вас появится более объективное видение путей ее решения.

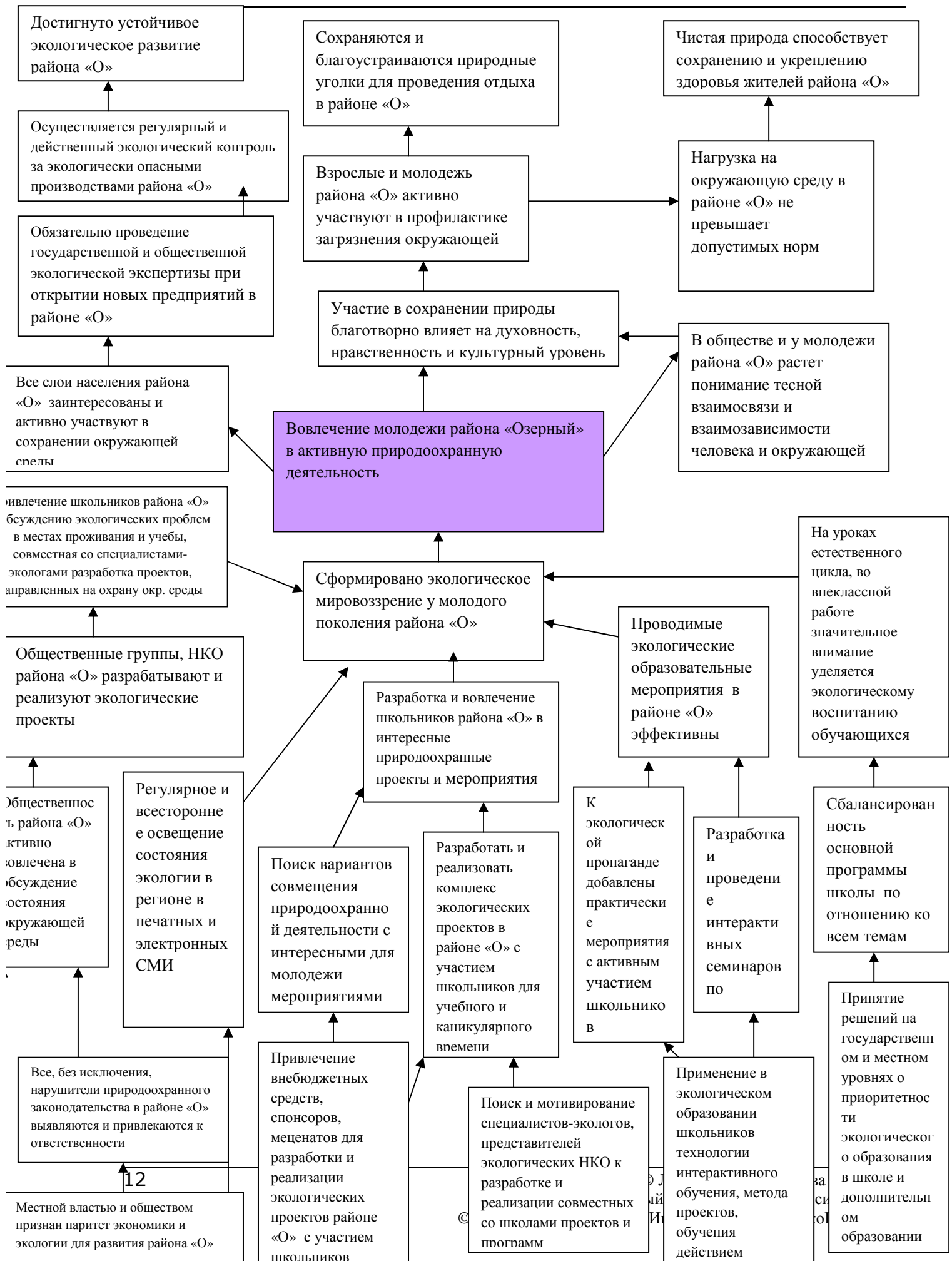
Получив модель ситуации «как есть», можно переходить к ответу на вопрос, какова идеальная ситуация, к которой мы стремимся, и что нужно сделать для ее достижения?

**2.2. Анализ целей.** Выявленная ключевая проблема, ее причины и следствия характеризуют ту негативную ситуацию, которая нас не устраивает, и которую мы хотим изменить. **Какую позитивную ситуацию мы планируем получить после решения**

**ключевой проблемы?**  Для ответа на этот вопрос мы вырастим еще одно дерево – «Дерево целей» (Рис 4). По структуре оно будет такое же, как и дерево проблем, но по содержанию – принципиально отличное. Вместо негативных формулировок мы впишем позитивные утверждения, которые мы хотим получить после реализации проекта.



Таким образом, вместо ключевой проблемы мы сформулируем цель разрабатываемого проекта, вместо причин существования ключевой проблемы – средства достижения цели проекта, а вместо последствий влияния ключевой проблемы – с радостью укажем эффекты реализации нашего проекта! **Пример 4.**



Важно отметить, что в дереве целей обозначение вертикальных взаимосвязей между средствами достижения цели проекта и эффектами проекта также сохраняются и отображаются в виде стрелок, идущих снизу вверх. Теперь они показывают, как одно средство достижения цели позволяет привести к другому, а то, в свою очередь к цели проекта, а также к каким позитивным эффектам приводит достижение цели проекта, а полученные эффекты, в свою очередь, к новым эффектам.

При трансформации «дерева проблем» в «дерево целей» могут возникнуть затруднения, особенно в части формулировок. Так, если проблема не может быть легко переведена в положительное утверждение, это может означать, что она сформулирована недостаточно корректно. Такие формулировки должны быть улучшены. Смена негатива на позитив не должна приводить к появлению не имеющих смысла или неточных целей.

Очень важно! **Необходимо избегать заранее недостижимых целей.** Цели должны быть



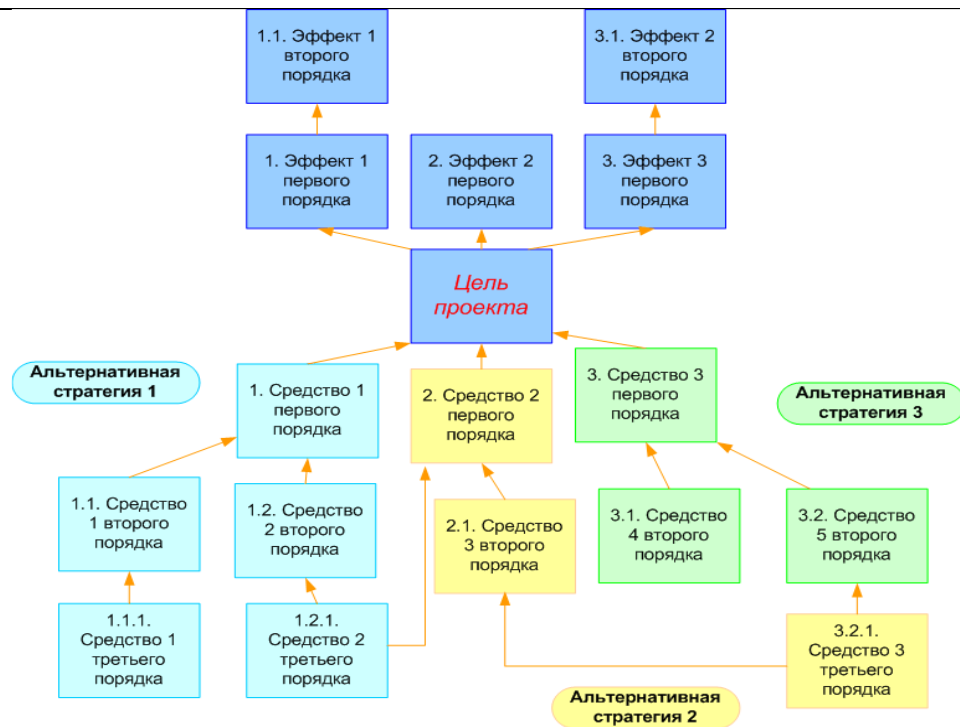
реальны для команды, которая их ставит! Это означает следующее: после составления дерева целей, оцените получившуюся цель проекта на предмет реальности ее достижения. Если ваша команда считает достижение такой цели маловероятным, необходимо спуститься на один уровень дерева целей вниз – туда, где сейчас располагаются средства достижения цели проекта. И на этом уровне выбрать подходящую цель будущего проекта. Пусть проект станет меньше, главное - он будет реальным для осуществления.

В законченном виде «дерево целей» не является, в отличие от «дерева проблем» отражением реально существующей ситуации, а скорее, **отображает картину желаемой ситуации в будущем.**

Установления связей: средство – эффект чаще всего выявляет несколько возможных вариантов достижения цели проекта.

**2.3. Анализ альтернатив.** Если мы глубоко и широко провели анализ проблемного поля проекта, то у «Дерева проблем» должно быть много корешков. Точно также, как и у выросшего на его месте «Дерева целей». Внимательно изучив корешки «Дерева целей», т.е., средства достижения цели проекта, мы увидим, что все их можно разделить на группы по какому-то общему признаку. Такая группировка позволит нам увидеть альтернативные пути достижения цели проекта.

**Для чего проводится анализ альтернатив?** Реализация проекта, т.е., перевод негативной ситуации в позитивную, требует затрат ресурсов. Если мы хотим ликвидировать все причины существования ключевой проблемы и вместо них создать средства достижения цели проекта, то, скорее всего, нам потребуется слишком много ресурсов – денег, времени, различных специалистов. Привлечение такого количества ресурсов может оказаться за пределами наших реальных возможностей. Поэтому мы должны посмотреть на альтернативные пути достижения цели проекта. Возможно, нет необходимости ликвидировать все причины существования ключевой проблемы. Для определения этого и производится **группировка средств достижения цели проекта (рис.5).**



Как это делается при разработке проекта можно посмотреть на **Примере 5** на следующей странице.





После группировки нам необходимо рассмотреть возможности достижения желаемой позитивной ситуации какой-то одной группой средств. Если это возможно, то мы сэкономим массу ресурсов и, самое главное, проект станет реальным! Важно только выбрать самый оптимальный вариант, именно для этого и проводится сравнение возможных альтернатив достижения целей проекта.



Итак, следующий шаг – **сравнение и оценка альтернатив**. На практике используется метод учета критериев, общих для разных вариантов стратегий, оценивая которые, мы можем принять решение о привлекательности той или иной стратегии.

Первый шаг реализации данного метода – определение критериев, которые могут в значительной степени повлиять на успешность выполнения проекта.

**Примеры критериев**, которые можно использовать для сравнения вариантов стратегий, следующие:

- Соответствие интересам целевой группы
- Степень решения проблемы проектом
- Охват целевой группы
- Стоимость реализации проекта
- Наличие требуемых специалистов
- Имеющиеся и требуемые ресурсы
- Сроки проекта
- Существующие риски
- Отношение ключевых участников (их поддержка/сопротивление)
- Дополнительные эффекты проекта

Однако при оценке вариантов выполнения проекта необходимо иметь в виду, что критерии для разных проектов могут существенно отличаться и зависят от типа проекта.

Например, если разрабатывается проект пришкольного лагеря, то могут быть критерии, связанные с ориентацией стратегии проекта на заботу о здоровье, благе, комфорте участников лагеря.

А при проектировании курсов кройки и шитья, важно также учитывать спрос потенциальных обучающихся на предлагаемую образовательную услугу (другими словами, их потребность в ЗУНКах (знаниях, умениях, навыках, качествах), которые можно получить в результате обучения).

Далее **выбранные критерии оцениваются для каждой из альтернативных стратегий**. Существует множество способов оценки критериев, и выбор того или иного способа осуществляется исходя из опыта и предпочтений разработчиков проекта. Наиболее простой метод – оценка каждого критерия по 5-балльной (или 10-балльной) системе. Присвоенные критериям баллы суммируются, и определяется, какой вариант стратегии набрал большее количество баллов.

То есть, оптимальная стратегия – вариант, набравший наибольшее количество баллов.

Результаты анализа альтернативных вариантов заносятся в специальную таблицу (**рис. 6**).

Критерии оценки	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Критерий 1			
Критерий 2			
Критерий 3			
Критерий 4			



<b>Сумма</b>			
<b>Вывод</b>			


Анализ альтернатив для нашего примера будет выглядеть следующим образом. **Пример 6.**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Активизация внимания со стороны властей, общества, СМИ к охране окружающей среды</b>	<b>Проведение дополнительного образования школьников в каникулярное время. Сочетание деятельностного экологического образования и активного отдыха на природе.</b>	<b>Изменение основной школьной программы – значительное увеличение часов на изучение экологии в школе</b>
Соответствие интересам целевой группы	1	10	5
Степень решения проблемы проектом	6	9	7
Охват целевой группы	5	8	10
Стоимость реализации проекта	3	8	1
Наличие требуемых специалистов	2	8	1
Имеющиеся и требуемые ресурсы	3	7	2
Сроки проекта	5	9	1
Существующие риски	6	8	2
Отношение ключевых участников (их поддержка/сопротивление)	5	9	1
Дополнительные эффекты проекта	8	10	2
<b>Сумма</b>	<b>44</b>	<b>86</b>	<b>32</b>
<b>Вывод</b>		<b>Стратегия проекта</b>	

Итогом оценки и сравнения альтернативных вариантов является выбранная проектным коллективом **стратегия проекта**.

#### 2.4. Анализ участников. Целью анализа участников является определение возможных

сторонников  и противников проекта , уточнение бенефициариев

проекта, а также формирование проектного коллектива.  Как ни странно, реализация проекта, изменение существующей ситуации, достижение позитивной ситуации может кого-то огорчить. И это, увы, не редкость. Так, например, если у вас не было игры «Менеджер» (ключевая проблема), затем родители вам ее купили (цель проекта), то очень сильно может расстроиться Ваш друг, которому тоже хотелось ее иметь. Возможные проявления этого расстройства, в виде, например, нежелания больше с Вами дружить и кататься вместе на велосипеде, могут сильно уменьшить Вашу радость от достижения цели проекта. Поэтому, прежде чем приступать к разработке, а, тем более, реализации проекта, необходимо

продумать, на кого ваш проект может оказать влияние, чьи интересы могут затронуть процесс реализации проекта и его результаты. Кому-то ваш проект доставит неприятности, но, совершенно точно, есть те, кто заинтересован в успешной реализации проекта. Первых вы отнесете в группу противников проекта, вторых – в группу сторонников. С теми и другими придется поработать. Надо будет подумать, как уменьшить возможное негативное влияние проекта на его противников, а противников на проект, с тем, чтобы либо свести его к нулю, либо, что просто отлично – превратить противников в ваших самых горячих сторонников! Например, предложить приятелю поиграть с вами в «Менеджера».

С теми же, кто уже заинтересован в реализации вашего проекта, необходимо встретиться и обговорить их возможное участие в проекте. Не исключено, что имеющиеся у ваших сторонников ресурсы помогут вам успешно реализовать проект, а, значит, надо постараться сделать их партнерами проекта или даже включить в проектный коллектив.

Всех сторонников и противников проекта также необходимо выписать в отдельные колонки таблицы анализа участников проекта, с тем, чтобы, во-первых, все члены команды проекта знали их, а, во-вторых, чтобы каждого сторонника и противника проекта мы могли подробно проанализировать (рис.7)

Сторонники проекта		Противники проекта	
Сторонник 1	Комментарии	Противник 1	Комментарии
Сторонник 2	Комментарии	Противник 2	Комментарии
Сторонник 3	Комментарии	Противник 3	Комментарии

Результаты анализа сторонников и противников проекта надо также вписать в ячейки с комментариями, а затем приступить к работе по привлечению сторонников и профилактике возможного негативного влияния противников проект.

Давайте посмотрим пример анализа участников на реальном проекте. **Пример 7.**

Сторонники проекта		Противники проекта	
Дети и молодежь	Интерес, есть чем заняться в летнее время, сделать полезное дело	Туристические компании, организующие летний отдых детей	Конкуренция
Родители детей	Дети заняты летом, занимаются полезным делом, находятся под присмотром	МЧС, пожарная служба, милиция	Дополнительная ответственность и хлопоты
Педагоги и администрация образовательных учреждений	Дети заняты летом, занимаются полезным делом, получают дополнительные знания и умения	«Дикие» туристы	Дети в лагере шумят, мешают отдыхать
Управление образования района Озерный	Позитивный имидж, возможность отчитаться за деятельность		
Некоммерческие организации	Возможность реализовать миссию организации через проектную деятельность		
СМИ	Информационный		

	повод		
Организации общественного питания	Сотрудничество по вопросу обеспечения участников лагеря питанием		

### Целевая группа проекта

Целевая группа (*прямые бенефициарии*) – это те, кому проект помогает, чьи проблемы он решает напрямую или чьи потребности удовлетворяет. Это получатели определенной выгоды от проекта. Теперь, когда вы провели анализ проблемного поля, постарайтесь уточнить, для кого вы делаете проект и опишите получателей выгоды от проекта как можно более подробно: кто ваша целевая группа, количество, другие характеристики, важны для проекта (например, возраст, состояние здоровья, уровень подготовки и т.д.). Обсудите с бенефициариями ожидаемые результаты проекта, выясните, насколько они нужны в том виде, в котором вы предполагаете их получить, возможно, в ходе обсуждения вы получите важную информацию и подкорректируете цели и планируемые результаты проекта. Понимание потребностей, особенностей и характеристик целевой группы проекта позволит вам, выполняя проект, наилучшим образом решать их проблемы и максимально полно удовлетворять их потребности.

Кроме прямых бенефициариев, могут быть и *косвенные бенефициарии*, также получающие определенную выгоду от результатов проекта. Например, в проекте «Психологический клуб» целевой группой будут старшеклассники, участвующие в этом проекте. При этом, можно предположить, что результаты психологических семинаров помогут не только учащимся выпускных классов, но и будут влиять на улучшение психологической атмосферы в школе и в семьях участников клуба. Понимание, на кого окажет влияние разработанный вами проект, каким будет это влияние, важно для обоснования его актуальности, определения перспектив дальнейшего развития.

### 3. Команда проекта

Мы уже не раз использовали эти слова – команда проекта. Команда, это, действительно, очень важно. Ведь главный ресурс при реализации любого проекта – это люди. Сколько раз, сталкиваясь с проблемой, которую срочно нужно было решить, вам хотелось, чтобы рядом был кто-то еще, и тогда вместе вы могли бы «свернуть горы». 😊😊😊 Известно, что **потенциал эффективной команды гораздо выше потенциала каждого из ее участников в отдельности**. Более того, потенциал команды выше, чем сумма потенциалов участников! Поэтому очень важно для успеха проекта сформировать такую сплоченную мотивированную команду единомышленников. А, значит, пришло время разобраться с ее формированием.

«Нет ничего проще!» - скажете вы. Рассказать друзьям о проектной идее и спросить, кому интересно поучаствовать в ее разработке и реализации. Вот и команда готова. Итак, решено, «бросим клич»! Но все ли так просто?

И тут возникают вопросы:

- § А какие конкретно нужны специалисты?
- § А каким будет оптимальное количество человек в команде?

- § А смогут ли они все вместе эффективно работать, ведь у всех разный характер, темперамент, компетенции?  
 § А как быть с управлением командной работой, кто этим будет заниматься?

Поэтому главной задачей руководителя и менеджера проекта при формировании проектного коллектива является **осуществление такого подбора членов команды, который обеспечивал бы:**

- психологическую совместимость членов команды, их желание и готовность работать друг с другом;
- наличие у каждого участника команды неподдельного интереса к теме проекта и искреннего желания работать в проекте;
- соответствие знаний, умений и опыта участников команды предстоящим работам по проекту;
- свободное и открытое внутрикомандное общение и выработку оптимальных коллективных решений задач, возникающих во время реализации проекта.

Учет этих принципов позволит руководителю и менеджеру организовать эффективную командную работу по реализации проекта.

Хорошо, если у вас уже есть проверенная в деле команда. В этом случае вам необходимо сравнить имеющиеся у членов команды знания и умения с теми, которые требуются для реализации вашего проекта. Если они совпадают – можно спокойно продолжить разработку проекта и затем приступить к его реализации. Если же вы видите, что требуются дополнительные специалисты для качественного выполнения мероприятий проекта, необходимо их найти, смотивировать и пригласить в коллектив проекта. **Очень важно укомплектовать команду всеми необходимыми специалистами, потому что только при условии качественного выполнения работ вы можете рассчитывать на**



**успех проекта.** И, конечно, важно, чтобы каждый участник команды знал свои функции по разработке и реализации проекта, за что оно отвечает, что и когда должен сделать, с кем будет работать. Задача руководителя и менеджера – обеспечить эти условия.

Руководитель проекта и менеджер проекта – ключевые фигуры в проектном коллективе. Именно от их профессиональной работы зависит, насколько качественно будет организовано управление проектом и работа проектного коллектива, в целом.

**Руководитель проекта** – человек, осуществляющий общее управление проектом. Проводит регулярный мониторинг проекта, а также координирует деятельность членов команды.

**Менеджер проекта** - лицо, которому делегированы полномочия по руководству работами по осуществлению проекта, контролю и координации работ, мотивации всех участников проекта.

Например, команда проекта может выглядеть так. **Пример 8.**

Команда, которая выполняет проект			
Требующиеся специалисты	Что будет делать специалист?	Необходимые знания и умения, которыми должен обладать специалист, чтобы	Мотивация специалиста к эффективной работе



		<b>выполнить запланированную по проекту работу</b>	
Руководитель проекта	Осуществление общего руководства проектом, заключение договоров по проекту, проведение мониторинга и оценки проекта, подготовка содержательного отчета по проекту	Владение проектным менеджментом, умение управлять командой проекта	Успешная реализация нового проекта, нацеленность на результат, пополнение портфолио организации, работа в профессиональном коллективе
Менеджер проекта	Организация и контроль выполнения работ по проекту, проведение переговоров с организациями-подрядчиками, организация информационной компании по проекту, организация экскурсии в этническую деревню «Неповторимую»	Владение проектным менеджментом, умение вести переговоры	Успешная реализация нового проекта, самореализация, расширение контактов, совершенствование имеющегося и приобретение нового опыта, профессиональный рост
Бухгалтер проекта	Ведение бухгалтерии проекта, подготовка финансового отчета по проекту	Владение знаниями бухучета, аудита, знание специфики финансовой отчетности по грантовым проектам	Самореализация, профессиональный рост, совершенствование имеющегося опыта
Медицинский работник	Отслеживание соблюдения санитарно-гигиенических норма в лагере, оказание первой помощи участникам лагеря (при необходимости)	Умение оказывать первую медицинскую помощь, знание санитарно-гигиенических норм и требований для проведения молодежного лагеря	Самореализация, стремление помогать людям
Охранник	Охрана порядка и обеспечение безопасности лагеря	Знание основ безопасности жизнедеятельности, умение оперативно действовать в чрезвычайных ситуациях	Совершенствование имеющегося и приобретение нового опыта, причастность к командной работе, сопереживание за улучшение экологической обстановки в районе «Озерный»
Специалисты, сопровождающие участников в лагере (2 человека)	Организация и управление процессами жизнедеятельности и жизнеобеспечения лагеря, организация семинаров, организация командной работы участников лагеря по уборке побережья, организация досуга участников лагеря, решение организационных вопросов лагеря	Владение менеджментом, умение организовать и управлять командной работой, владение активными методами обучения и технологией модерации	Успешная реализация нового проекта, самореализация, расширение контактов, совершенствование имеющегося и приобретение нового опыта, профессиональный рост, сопереживание за улучшение экологической обстановки в районе «Озерный»

Преподаватели экологических дисциплин (2 человека)	Проведение семинаров по экологическим вопросам	4-х по	Знание географии, биологии, экологии, экологического права. Владение активными методами обучения и технологий модерации	Реализация и передача профессиональных знаний и умений, сопереживание за улучшение экологической обстановки в районе «Озерный»
<b>Партнеры по проекту</b>				
1. ООО «Туристическая компания», расположена в городе «Центральном», района «Озерный» - участие в строительстве и обустройстве лагеря 2. Территориальное отделение Общества охраны природы – участие в информационной компании проекта				

Еще один важный момент, касающийся специалистов, которые будут выполнять работы по Вашему проекту. С одной стороны, возможно, не всегда в Вашей организации найдутся квалифицированные специалисты, которые нужны для реализации того или иного мероприятия по проекту, и, соответственно, Вам придется приглашать их из других организаций. С другой стороны, возможно, не только Вашей организации интересно реализовать Ваш проект. Скорее всего, существуют и другие организации, которые могли бы внести существенный вклад в реализацию Вашего проекта. На этапе анализа участников Вы уже выявили их. Эти организации станут Вашими партнерами по проекту.

По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и за рубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников и четким планированием работы проектной команды.

После того, как сформирован проектный коллектив, выявлены противники и сторонники проекта, найдены пути нейтрализации негативного влияния противников, а сторонники готовы активно поддерживать проект, можно переходить к следующему ряду пирамиды. Но прежде – поздравьте себя и команду с **первым значительным успехом** в разработке проекта! Теперь у вас есть крепкий фундамент проекта и это очень важно!

Строительство **второго ряда** пирамиды в проектном менеджменте называется **этапом планирования**, поскольку на этом этапе разработки проекта прописывается будущий план реализации проекта во всех его составляющих – содержании, времени выполнения и затратах. Как вы помните, второй ряд состоит из трех блоков – Матрицы, Календарного плана и Сметы проекта.

#### 4. Этап планирования.

##### Матрица. Календарный план. Смета проекта.

**4.1 Матрица.** Да-да, вездесущая Матрица проникла и в пирамиду J! Но от этого пирамида станет только прочнее, а создаваемый проект приобретет структуру и содержание. А это значит, у нас появится полная ясность – что и почему мы должны



будем сделать для достижения цели проекта!

Понятно, что матрица имеет матричную J структуру - в самом простом виде это таблица из трех столбцов (**Рис.8**):

Элементы стратегии проекта	Стратегия проекта	Индикаторы достижения
1. Стратегическая цель	Укрупненная позитивная ситуация, к достижению которой приводит комплекс связанных проектов	
2. Цель проекта	Позитивная ситуация, на достижение которой направлен проект	Доказательства достижения цели проекта
3. Задачи проекта	Конкретные задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели проекта.	Доказательства решения задач проекта
4. Деятельность по проекту	Основные работы, которые должны быть выполнены, чтобы решить поставленные задачи проекта.	Доказательства выполнения мероприятий проекта
5. Ресурсы	Ресурсы необходимые для осуществления этих работ: специалисты, финансы, помещения, транспорт и пр.	Подтверждение наличия требуемых ресурсов
		<b>Предварительные условия:</b> определенные условия, выполнение которых обязательно для начала реализации проекта
		<b>Возможные риски:</b> различные обстоятельства, которые могут помешать полноценной и своевременной реализации проекта

**Первый столбец** матрицы отражает ее вертикальную структуру. В этой вертикали видна строгая логика проектного мышления – мы используем ресурсы для того, чтобы осуществить запланированные мероприятия. Эти мероприятия спланированы так, чтобы их реализация обязательно привела к успешному выполнению намеченных планом задач. Совокупность решенных задач обеспечивает достижение желаемой позитивной ситуации – цели проекта. Успешно реализованный проект продвигает нас к стратегической цели, которую мы обязательно достигнем, реализовав еще несколько проектов с нашими коллегами!  
 Железная логика.

**Второй столбец** содержит конкретные описания элементов стратегии - целей, задач, мероприятий и ресурсов - см. **Пример 9**. Эти описания показывают разработчикам

проекта и всем, кто с ним будет знакомиться, что мы хотим достичь своим проектом, как именно мы будем это делать и с помощью каких ресурсов. Из этих описаний очень хорошо видно, позволят ли полученные результаты обеспечить достижение желаемой цели проекта, смогут ли разработанные мероприятия после своего осуществления привести к запланированным результатам и будет ли достаточно привлеченных ресурсов для полноценной реализации проекта.

**Третий столбец** матрицы является самым сложным для заполнения. И самым важным. Именно он показывает реальность выполнения вашего проекта. Недаром он называется «Индикаторы достижения». Поскольку на данный момент, момент планирования, ничего из того, что мы хотим получить, в реальности еще нет, а есть только наши представления об этом, очень важно дать предельно ясные и четкие формулировки ожидаемых в результате наших действий свершений. Ясность и четкость формулировок отражает ясность и четкость мыслей разработчиков проекта. А четкость представления того, что команда проекта хочет достичь, дает ясные ориентиры того, к чему мы будем стремиться, что в значительной степени определяет успех проекта. И наоборот, если даже в мыслях члены проектного коллектива не очень ясно представляют себе, что и как они будут делать и что получают в результате своих действий – ожидать успеха такого проекта не приходится.

Записи во втором столбце показывают, что мы планируем сделать, а формулировки третьего столбца описывают, что мы должны достичь в результате выполнения работ и мероприятий проекта.

Таким образом, индикаторы достижения показывают результаты действий, прописанных во втором столбце, а, значит, дают нам ответ - есть ли реальное **продвижение** в практическом выполнении проекта.

Для конкретизации этих результатов в описание индикаторов вводятся определенные критерии, чаще всего, это количество, качество, время и место (**см. Пример 9**).

Под третьим столбцом вы видите еще две ячейки - «Предварительные условия и «Возможные риски». Эти ячейки не относятся к третьему столбцу матрицы, они расположены под матрицей, но имеют к ней прямое отношение.

**Предварительные условия**, если таковые имеются (выявлены при планировании проекта), обязательно должны быть выполнены. Иначе проект нет смысла даже начинать, поскольку его могут прервать еще до завершения. Например, если для проведения проекта требуется получить разрешение директора школы или даже местной администрации, то эти разрешения (обязательно в документальной форме) необходимо получить перед началом проекта.

Также обязательно при планировании проекта тщательно проанализировать, что может помешать выполнению мероприятий проекта и достижению запланированных результатов. Выявив **возможные риски** проекта, команда должна определить, насколько вероятно их возникновение в процессе реализации проекта, как сильно они могут повлиять на успех проекта и что можно будет сделать для нейтрализации воздействия рисков на проект в случае их проявления. Если вероятность появления негативного момента высока, если, при этом риск может значительно осложнить реализацию проекта или даже сделать ее невозможной, а механизмов управления таким риском команда не знает, то от проекта лучше отказаться, либо надо переделать проект так, чтобы данный негативный момент не мог оказать своего действия.

В целом же, составленная Матрица проекта выглядит следующим образом. **Пример 9**.

Матрица проекта		
Элементы стратегии проекта	Стратегия проекта	Индикаторы достижения
<b>1. Стратегическая цель</b>	Улучшение экологической обстановки района «Озерный» территории «Сказочной»	К 01.09.2010 территория района «Озерный» на протяжении от пункта «Волшебный бор» до пункт «Большая поляна» значительно очищена от мусора
<b>2. Цель проекта</b>	Вовлечение молодежи района «Озерный» в активную природоохранную деятельность	К 29 августа 2010 года проведен экологический лагерь для 25 школьников и мусорный фестиваль для молодежи района «Озерный»
<b>3. Задачи проекта</b>	<p>1. Подготовлена площадка для проживания, работы и учебы участников лагеря; площадка, в том числе, как модель организованного и безопасного для окружающей среды проживания и активного отдыха на природе «диких» туристов.</p> <p>2. Проведена просветительская работа среди молодежи района «Озерный» по формированию экологического мировоззрения.</p> <p>3. Проведена уборка мусора на территории протяженностью 5 км вдоль побережья озера, расположенного на линии от пункта «Волшебный Бор» до пункту «Большая поляна».</p> <p>4. К очистке территории побережья озера привлечены отдыхающие в зоне действия проекта «дикие» туристы; среди них участниками отряда также проведена просветительская работа по актуальным вопросам охраны природы.</p> <p>5. Участниками отряда проведен Мусорный фестиваль с привлечением туристов, местных жителей, молодежи района «Озерный».</p> <p>6. Проведено подведение итогов проекта и широкое освещение складывающейся негативной ситуации на участке побережья, а также информирование общественности и партнеров МИР «ЭкоПро» о данном проекте и его результатах.</p>	<p>1. К 15 августа 2010 года построен и оборудован палаточный лагерь на берегу озера «Лазурное»</p> <p>2. С 17 по 21 августа 2010 года проведены цикл семинаров и экскурсия для участников проекта</p> <p>3. К 27 августа 2010 года 5 км побережья от пункта «Волшебный Бор» до пункта «Большая поляна» очищены от мусора</p> <p>4. С 17 по 21 августа 2010 года не менее 15 диких туристов участвуют в уборке территории</p> <p>5. 28 августа 2010 года создано не менее 10 мусорных фигур; мусорный фестиваль посетили не менее 100 местных жителей</p> <p>6. 29 августа 2010 года проведен заключительный семинар с участниками проекта. К 15 сентября 2010 года информация</p>

		о результатах проекта опубликована на 5 сайтах и в 3 печатных СМИ.
<b>4. Деятельность по проекту</b>	<p><u>Задача 1 Подготовлена площадка для проживания, работы и учебы участников лагеря; площадка, в том числе, как модель организованного и безопасного для окружающей среды проживания и активного отдыха на природе «диких» туристов.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Будет построен палаточный лагерь для проживания команды на побережье озера, состоящий из 10 палаток</li> <li>2. Будут обеспечены санитарно-гигиенические мероприятия в лагере для достижения безопасного проживания участников лагеря и сохранения окружающей среды</li> <li>3. Питание участников палаточного лагеря будет обеспечивать районное предприятие общественного питания, имеющие необходимые условия, специалистов и разрешения (лицензию) на организацию выездного питания (кетеринг)</li> <li>4. Организацию работ по проекту и сопровождение отряда будет обеспечиваться двумя специалистами МИР «ЭкоПро», которые все время будут находиться с ребятами.</li> <li>5. Охрану лагеря и обеспечение безопасности лагеря будут обеспечивать охранник и дежурные</li> <li>6. О проведении лагеря в известность будут поставлены местные власти, МЧС и правоохранительные органы.</li> <li>7. На территории лагеря будет постоянная мобильная связь и наличие автомобильного транспорта</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. К 15 августа 2010 года установлено 10 палаток на территории лагеря</li> <li>2. К 15 августа 2010 года построены (туалет (2 мужских и 2 женских), душевая (2), умывальник (5), а также выгребная яма для пищевых отходов, ящик для бытовых отходов</li> <li>3. К 08 августа 2010 года заключен Договор с предприятием районного общественного питания, согласованы меню и график питания участников лагеря</li> <li>4. К 02 августа 2010 года утвержден список сопровождающих участников лагеря специалистов</li> <li>5. К 08 августа 2010 года заключен договор с охранником лагеря</li> <li>6. К 08 августа 2010 года районные власти, МЧС и правоохранительные органы проинформированы в письменном виде о проведении лагеря</li> <li>7. К 08 августа 2010 года проверено наличие мобильной связи на территории лагеря; заключен договор на аренду автомобиля</li> </ol>



	<p>8. На территории лагеря постоянно будет находиться аптечка с медикаментами, а также специалист, умеющий оказывать первую помощь</p> <p>9. Будет организован досуг участников лагеря. Будет организовано проведение различных спортивных и культурных мероприятий, а также подготовка информационных плакатов и стендов с информацией о проекте, об экологической обстановке в районе «Озерном» и призывами бережно относиться к окружающей природе.</p> <p><u>Задача 2 «Проведена просветительская работа среди молодежи района «Озерный» по формированию экологического мировоззрения»</u></p> <p>1. Будет организована команда из 25 подростков и молодежи района «Озерный»</p> <p>2. Для участников отряда будут проведен 4 семинара: д.б.н, профессора университета (2 дня), и к.б.н., специалиста в области экологического права (2 дня), с целью формирования их экологического мировоззрения. Семинары пройдут на специально оборудованной площадке палаточного лагеря, непосредственно на побережье озера</p> <p>3. Будет организована поездка для участников лагеря в этническую деревню «Неповторимая» с целью показать важность сохранения природы и исторической культуры</p> <p><u>Задача 3 «Проведена уборка мусора на территории протяженностью 5 км вдоль побережья озера, расположенного на линии от пункта «Волшебный бор» до пункта «Большая поляна»..</u></p> <p>1. Будет проведено инструктирование участников отряда по уборке побережья.</p> <p>2. Отряд будет разбит на команды по 5 человек. Будет организовано соревнование между командами за качество уборки территории.</p>	<p>8. К 08 августа 2010 года заключен договор с медицинским работником; приобретены медикаменты согласно списку</p> <p>9.1 К 08 августа 2010 года составлена и утверждена программа досуга участников лагеря.</p> <p>9.2 К 08 августа 2010 года подготовлены материалы для стендов, видеокамера, фотоаппарат и принтер</p> <p>1. К 08 августа 2010 года проведен набор участников лагеря из числа учеников 5-11 классов школы</p> <p>2. С 17 по 20 августа 2010 года проведены 4 семинара для участников лагеря</p> <p>3. 21 августа 2010 года поведена экскурсия в этнической деревне «Неповторимая».для участников лагеря</p> <p>1. 22 августа 2010 года участники лагеря получили инструкции по уборке побережья</p> <p>2. 22 августа сформировано 5 команд для уборки</p>
--	---	---

	<p>3. Отряд будет обеспечен необходимыми инструментами, мешками, спецодеждой для безопасного проведения работ по сбору и вывозу мусора.</p> <p>4. В конце дня будет проводиться оценка качества уборки территории. Каждая команда будет получать баллы за качество проведенной уборки, а также за количество привлеченных к уборке «диких» туристов. Данные баллы будут учтены при определении лучшей команды и суммироваться с результатами голосования за лучшую скульптуру из мусора при проведении мусорного фестиваля.</p> <p>5. Будет достигнута договоренность с транспортной компанией г. «Центрального» для вывоза собранного мусора на городскую свалку.</p> <p><u>Задача 4 «К очистке территории побережья озера привлечены отдыхающие в зоне действия проекта «дикие» туристы; среди них участниками отряда также проведена просветительская работа по актуальным вопросам охраны природы».</u></p> <p>1. Участники отряда проведут беседы с отдыхающими на побережье туристами, с целью привлечения их к уборке мусора</p> <p>2. Отдыхающие на побережье туристы приведут в порядок и очистят от мусора территории своих стоянок. При этом мешки с мусором будут совместно с мусором, собранным командами участников, вывезены на городскую свалку</p> <p>3. Отдыхающим на побережье туристам будет предложено присоединиться к командам участников по уборке обозначенное территории побережья</p> <p>4. Активно проявившим себя в уборке побережья туристам будет выдан «Сертификат защитника дикой природы»</p> <p><u>Задача 5 «Участниками отряда проведен Мусорный фестиваль с привлечением туристов, местных</u></p>	<p>территории лагеря; команды приступили к уборке</p> <p>3. 22 августа 2010 года руководители 5 команд получили необходимый инвентарь и снаряжение для уборки побережья</p> <p>4. Каждый вечер в период с 22 по 27 августа проведены собрания по подведению итогов дня. Руководители команд представляют отчеты о проделанной работе.</p> <p>5. К 08 августа 2010 года заключен договор с транспортной компанией на вывоз мусора</p> <p>1. С 22 по 27 августа участники лагеря провели не менее 10 бесед с «дикими» туристами</p> <p>2. К 27 августа 2010 года стоянки «диких» туристов убраны от мусора</p> <p>3. С 22 по 27 августа 2010 года не менее 10 «диких» туристов убирают территорию побережья с участниками лагеря</p> <p>4. 28 августа 2010 года активные «дикие туристы» получили «Сертификаты защитника дикой природы»</p>
--	---	---

	<p><i>жителей, молодежи района «Озерный».</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В процессе уборки мусора участники команд будут отбирать интересные «мусорные находки» для последующего создания скульптурных композиций во время проведения мусорного фестиваля.</li> <li>2. Проектирование и создание скульптурных композиций для мусорного фестиваля</li> <li>3. О месте и времени проведения мусорного фестиваля будут информированы жители района «Озерный»</li> <li>4. С целью информирования жителей района «Озерный» будут задействованы СМИ района «Озерный»</li> <li>5. О месте и времени проведения мусорного фестиваля будут проинформированы «дикие» туристы, отдыхающие на побережье от пункта «Волшебный Бор» до пункта «Большая поляна»</li> <li>6. Фестиваль пройдет 28 августа 2010 года, в г. «Центральном». В этот же день в г. «Центральный» будет проводиться рок-концерт для молодежи. Будет достигнута договоренность с администратором рок-концерта о совмещении двух мероприятий. Таким образом, будет привлечено большое внимание молодежи района «Озерный» к фестивалю.</li> <li>7. На территории проведения фестиваля будут размещены плакаты и стенды с информацией о проекте, об экологической обстановке в районе «Озерный» и призывами бережно относиться к окружающей природе.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. С 22 по 27 августа 2010 года участники лагеря во время уборки территории побережья собирают «наборы интересного мусора» для создания мусорных фигур</li> <li>2. 28 августа 2010 года участниками лагеря и «дикими» туристами создано не менее 10 мусорных фигур</li> <li>3. С 22 по 27 августа 2010 года в местных СМИ проведена информационная компания о мусорном фестивале</li> <li>4. К 08 августа 2010 года заключены Договора с местными СМИ на проведение информационной компании мусорного фестиваля</li> <li>5. С 22 по 27 августа 2010 года руководители команд проинформировали «диких» туристов, отдыхающих на территории от пункта «Волшебный бор» до пункта «Большая поляна» о проведении мусорного фестиваля</li> <li>6. 28 августа 2010 года в городе «Центральном» на мусорном фестивале представлено не менее 10 мусорных фигур; мусорный фестиваль посетило не менее 100 человек</li> <li>7. 28 августа 2010 года на территории проведения фестиваля размещены 5 стендов с плакатами об</li> </ol>
--	---	---

	<p>8. Перед гостями фестиваля выступят участники проекта, представители местной власти с предложением включаться в программу по охране природы побережья.</p> <p>9. Определение победителей мусорного фестиваля будет складываться из комплексной оценки: качество уборки командой территории побережья, количества привлеченных к уборке побережья «диких» туристов, голосования за лучшую скульптуру из мусора.</p> <p>10. Композиции фестиваля и его ход будут зафиксированы фото и видео съемкой.</p> <p>11. После завершения мусорного фестиваля все детали композиций собраны и вывезены транспортом на городскую свалку.</p> <p><u>Задача 6 «Проведено подведение итогов проекта и широкое освещение складывающейся негативной ситуации на участке побережья озера, а также информирование общественности и партнеров МИР «ЭкоПро» о данном проекте и его результатах».</u></p> <p>1. В завершении проекта его участники подведут итоги и дадут оценку проекту.</p> <p>2. По завершению проекта будет подготовлен пресс-релиз проекта</p>	<p>экологической обстановке в районе «Озерный»</p> <p>8. К 08 августа 2010 года достигнута договоренность с представителями местной власти на выступление в ходе мусорного фестиваля; 28 августа 2010 года представитель администрации города «Центральный» и района «Озерный» выступили перед гостями мусорного фестиваля</p> <p>9. 28 августа 2010 года определены победители и призеры мусорного фестиваля</p> <p>10. 28 августа 2010 года специалистами МИР «ЭкоПро» проведена фото и видео съемка мусорного фестиваля</p> <p>11. 28 августа 2010 года транспортная компания вывезла детали мусорных композиций на свалку</p> <p>1. 29 августа 2010 года проведен заключительный семинар для участников лагеря; подведены итоги работы лагеря</p> <p>2. 29 августа в ходе итогового семинара совместно с участниками лагеря подготовлен пресс-релиз проекта</p>
--	--	---

	<p>3. Рассказ о проекте и его результатах будет опубликован в местных СМИ района «Озерный», в «Зеленой газете», на сайтах МИР «ЭкоПро», Территориального отделения Всероссийского общества охраны природы, информация также будет разослана партнерам МИР «ЭкоПро» для изучения и применения опыта проекта на местах.</p>	<p>3. С 30 августа по 15 сентября 2010 года проведена информационная компания по результатам проекта</p>
<b>5. Ресурсы</b>	<p>1. Рекреационные – территория стоянки лагеря</p> <p>2. Человеческие – команда проекта, партнеры по проекту, привлеченные специалисты</p> <p>3. Информационные и коммуникационные</p> <p>4. Транспортные</p> <p>5. Финансовые</p>	<p>1. К 02 августа 2010 года на побережье озера на территории района «Озерный» выбрано место для стоянки лагеря</p> <p>2. К 02 августа 2010 года сформирована команда проекта; заключены договора с организациями-партнерами и привлеченными специалистами</p> <p>3. К 08 августа 2010 года определены и проверены коммуникационные каналы команды проекта; определены печатные и электронные СМИ для сотрудничества</p> <p>4. К 04 августа 2010 года определены транспортная компания для вывоза мусора и автомобиль для использования во время реализации проекта</p> <p>5. К 01 августа 2010 года получено письменное подтверждение финансирования проекта со стороны грантодающей организации и партнеров по проекту; издан приказ о внесении собственно вклада в проект</p>
		<b>Предварительные условия:</b>

1. Одобрение проекта  
 Отделом образования  
 Администрации города  
 «Центральный»  
 2. Получение  
 разрешения на  
 проведения лагеря в  
 муниципалитете  
 района «Озерный»

**Возможные риски:**  
 1. Плохая погода в  
 период проведения  
 лагеря, затрудняющая  
 уборку побережья  
 2. Небольшое  
 количество «диких»  
 туристов  
 3. Объявление  
 пожароопасной  
 обстановки в районе  
 «Озерный»

#### 4.2 Календарный план

Календарный проекта также представляет собой табличную форму (Рис.9).

Разработка Календарного плана включает в себя следующие основные моменты:

- Представление всего списка мероприятий и работ по проекту, перенесенных из Матрицы. Если необходимо, деятельность можно детализировать.
- Установление начала и времени выполнения каждого мероприятия и работы.
- Определение начала и общей продолжительности каждого этапа проекта
- Определение начала и общей продолжительности проекта.
- Определение логической последовательности и взаимозависимости работ по проекту.
- Определение ключевых точек для контроля и оценки хода проекта.
- Распределение ответственности участников проекта за конкретные работы.

Календарный план									
Общий срок реализации проекта:									
Мероприятия	Сроки								Ответственный
	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	День/ недел я/ месяц	

В ходе выполнения проекта тщательно разработанный Календарный план позволяет контролировать, все ли идет так, как задумано, не выходит ли проект из графика, каких



участников проектного коллектива и когда необходимо задействовать для выполнения деятельности по проекту. Таким образом, Календарный план – это дорожная карта вашего проекта, по нему вы можете постоянно сверять направление и темпы **движения** команды.

Заполненный Календарный план выглядит следующим образом. **Пример 10.**

Календарный план									
Общий срок реализации проекта: 01 августа по 15 сентября 2010 года									
Мероприятия	Сроки								Ответственный
	02-08.08.2010	09-15.08.2010	16-22.08.2010	23-29.08.2010	30.08-05.09.2010	06-12.09.2010	13-15.09.2010	15.09-20.10.2010	
информирование местных властей и правоохранительные органы о проведении лагеря									Руководитель проекта
согласование графика питания участников лагеря и меню									Менеджер проекта
заключение договора с преподавателями семинаров									Руководитель проекта
заключение договора с охранником лагеря									Руководитель проекта
строительство палаточного лагеря									ООО «Туристическая компания»
оборудование сан узла									ООО «Туристическая компания»
строительство временной столовой/места для проведения семинаров									ООО «Туристическая компания»
заезд участников, знакомство			16.08						Сопровождающие специалисты МИР «ЭкоПро»
семинары д.б.н., профессора			17-18.08.						Профессор
семинары к.б.н., преподавателя			19-20.08						Преподаватель
уборка мусора 5 командами участников на территории протяженностью 5 км вдоль побережья озера, расположенного на линии от пункта «Волшебный бор» до пункта «Большая поляна»			с 22.08	по 27.08					Сопровождающие специалисты МИР «ЭкоПро»

с привлечение «диких» туристов									
проведение информационной кампании о предстоящем мусорном фестивале			с 22.08	по 27.08					Менеджер проекта
подготовка плакатов и стендов с информацией о проекте, об экологической обстановке в районе «Озерный» и призывами бережно относиться к окружающей природе			с 22.08	по 27.08					Сопровождающие специалисты МИР «ЭкоПро»
проведение мусорного фестиваля в г. «Центральном»				28.08					Менеджер проекта
подведение итогов проекта с участниками лагеря, отъезд участников				29.08					Сопровождающие специалисты МИР «ЭкоПро»
освещение складывающейся негативной ситуации на участке побережья озера, расположенного на линии от пункта «Волшебный бор» до пункта «Большая поляна», а также информирование общественности и партнеров МИР «ЭкоПро» о данном проекте и его результатах.									Менеджер проекта
подготовлены и представлены грантодателю содержательный и финансовый отчеты по проекту.									Руководитель проекта
Администрирование проекта		15.08. промежуточ							Руководитель и менеджер проекта

		ный отчет							
--	--	--------------	--	--	--	--	--	--	--

### 4.3. Смета проекта

Чтобы точно знать, сколько финансовых **ресурсов** потребуется для реализации проекта,



необходимо составить смету расходов по проекту.

Определение всех требуемых работ по проекту дает разработчикам проекта базу для определения требуемых финансовых ресурсов. После составления Матрицы мы уже знаем, что необходимо сделать для реализации проекта, а значит, мы можем определить:

1. Какие знания и умения потребуются для качественного выполнения всех работ, т.е., будут ли нужны специалисты (соответственно, зарплата специалистов) или сможем сами успешно справиться
2. Что необходимо приобрести для реализации проекта и сколько это будет стоить
3. Сколько будет стоить каждое мероприятие и отдельная работа
4. Что у нас уже есть, а также, какие мероприятия и работы не потребуют финансовых затрат
5. Какие виды расходов мы можем профинансировать сами, а для каких нам потребуется изыскивать дополнительные средства.
6. Какова общая стоимость всех покупок, работ и мероприятий проекта

Для удобного представления результатов финансового планирования также удобно воспользоваться таблицей (**рис.10**)

Смета проекта		
Статьи расходов по проекту	Всего (руб.)	Источник финансирования

Существуют различные способы составления сметы. Обычно все ресурсы распределяют в по категориям расходов (статьи расходов), единицам измерения, стоимости каждой единицы и общего количества требуемых единиц для всего проекта. Если проект небольшой, можно перечислить все расходы, требующимся для выполнения запланированных задач, а затем подсчитать общую стоимость, определить, сколько у нас уже есть требуемых ресурсов и сколько еще необходимо изыскать. Для этого в левую колонку таблицы выписываются статьи расходов, в среднюю – их стоимость, а в правой отмечается – факт наличия ресурсов или возможный источник их поступления. **Пример 11.**

Смета проекта		
Статьи расходов по проекту	Всего (руб.)	Источник финансирования
Аренда палаток 4-местные по цене 2 т.р.за ед. (6 шт), 6-местная по цене 2,5 т.р за ед. (1 шт.)	14 500	Средства гранта

Аренда спальников по цене 400 р.за ед. (30 шт)	12 000	Средства гранта
Аренда ковриков туристических по цене 100р.за ед. (30 шт)	3 000	Средства гранта
Аренда шатра для столовой и проведения семинаров	3 000	Средства гранта
Строительство сан узла (туалет (2 мужских и 2 женских), душевая (2), умывальник (5))	5 700	ООО «Туристическая компания»
Бак для пищевых отходов, ящик для бытовых отходов	2 400	ООО «Туристическая компания»
Моющие и дезинфицирующие средства для мытья посуды, для обработки столов, дезсредства для туалета, стиральный порошок, мыло, туалетная бумага, тазы	2 100	Средства гранта
Строительство временной столовой/места для проведения семинаров	2 500	ООО «Туристическая компания»
Аренда посуды, газовой плиты, газового баллона	1 000	Средства гранта
Аренда мебели для столовой	3 700	Средства гранта
Строительство столиков и скамеек на территории лагеря для работы команд в ходе семинаров	4 200	ООО «Туристическая компания»
Аренда солнечных светильников	1 500	Средства гранта
Аренда насоса, удлинителя 100м, шланга 100м	2 800	Средства гранта
Питание из расчёта 550 р.в день, четырёхразовое питание, бутилированная питьевая вода 50 р. в день (всего 600 руб. в день на человека) 12 дней*30 человек	216 000	Средства гранта
Аренда легкового автомобиля (с водителем и оплатой топлива) для подвоза питания (12 дней)	9 700	Средства гранта
Медикаменты для аптечки	2 100	Собственные средства
Бадминтон (2 набора), Волейбольный мяч (2 шт) Летающая тарелка (2 шт) Волейбольная сетка (1 шт) Шахматы (2 шт)	3 700	Собственные средства
Услуги связи (абонентская плата за телефон) из расчёта 500р.в месяц (2 телефона)	500	Собственные средства
Расходы на заработную плату 1. Руководитель проекта 2. Менеджер проекта 3. Бухгалтер проекта 4. Преподаватели (2)	20000 14 000 6 000 18 000	Собственные средства Собственные средства Собственные средства Средства гранта

5. Кухонный работник	8 000	Средства гранта
6. Сторож-охранник	6 000	Средства гранта
Налог на заработную плату (14,2%)	10224	Средства гранта
Прочие канцелярские товары (блокнот для флипчарта (2) , бумага белая и цветная – 2 пачки, маркеры (4 комплекта), краски -3, кисти – 10, стаканчики для воды (3), скотч – 3, мячики - 2, ножницы – 3, пластилин – 3, блокноты (30), ручки (30), папка-карман (30))	3500	Средства гранта
Аренда транспорта для поездки участников ларегя в этническую д.Большая Сельга	2500	Средства гранта
Аренда инструментов (ножи, топоры, ножовки, лопаты, фонарики)	1 900	Средства гранта
Мешки для сбора мусора	3500	Средства гранта
Перчатки (60), веревка	1300	Средства гранта
Аренда грузового автомобиля (с оплатой топлива) для вывоза мусора (6 дней)	7 300	Средства гранта
Аренда фотоаппарата и видеокамеры	1900	Средства гранта
ДВП (фанера) и колышки для изготовления стендов	2800	Средства гранта
Аренда транспорта для поездки участников на мусорный фестиваль в г.Олонец	1750	Средства гранта Собственные средства
Призы командам за лучшую уборку территорию и победу в мусорном фестивале	5000	ООО «Туристическая компания»
Сертификаты участникам отряда, диски с фото и видеоматериалами проекта, Футболки для участников проекта «Мусорный фестиваль» «Ладога 2010 (Matra/KAP)	20 000	Средства гранта
Информационная компания (информирование о проведении мусорного фестиваля, публикации о результатах проекта)	9000	ООО «Туристическая компания» Собственные средства
Банковские расходы:	500	Собственные средства
Итого:	430734	
Непредвиденные расходы 5 % от итоговой суммы	21537	
<b>Общая стоимость проекта:</b>	<b>452271</b>	
<b>Из них:</b>		
• Собственные средства:	54540	
• Средства организации – партнера:	24800	
• Грантовые средства:	351394	
• Непредвиденные расходы:	21537	

Значение сметы заключается не только в определении стоимости проекта. Визуальное представление затрат по каждому мероприятию (или по статьям) позволяет организовать контроль и анализ расходов денежных средств во время реализации проекта, что очень важно для проведения качественного мониторинга проекта.

Смету составили? Молодцы! **Еще одна победа команды!** Заполнен второй ряд пирамиды, а, значит, мы можем переходить к планированию мониторинга и фандрайзингу.

## 5. Мониторинг выполнения проекта. Фандрайзинг (поиск и привлечение ресурсов для реализации проекта)

### 5.1. Мониторинг проекта

Итак, на предыдущей стадии разработки проекта получен его подробный и обоснованный план, то есть, описание того пути, который должен быть пройден командой проекта по направлению к цели. Напомним, что обоснованность и реалистичность плана закладывалось с самого начала – от дерева проблем, когда была описана проблемная область проекта и обоснована его актуальность, к дереву целей – описание идеальной картинке, затем к выбору стратегии и далее – к детальной проработке содержания и планированию ресурсов, сроков и организации работы команды проекта.


**Разработанный вами детальный план проекта – гарантия его выполнимости.** Однако проектная деятельность предполагает постоянную коррекцию действий на основе обратной связи, сопоставления первоначального замысла и промежуточных результатов реального продвижения к цели. При выполнении проекта осуществляется его **мониторинг**, то есть, **непрерывное наблюдение за ходом выполнения проекта с целью:**

- определения соответствия происходящих событий запланированным и выявление возможных отклонений;
- прогнозирования последствий отклонений, если они есть;
- выявление причин возникновения несоответствия происходящего и запланированного;
- при необходимости внесения по ходу проекта корректив в его план.



Т.е., мониторинг позволяет постоянно держать руку на пульсе проекта, получая достоверную и оперативную информацию о направлении и темпах движения, соответствии достигаемых результатов плановым по содержанию, качеству, времени, месту. Помните, такие критерии мы использовали для разработки индикаторов достижения Матрицы. Теперь становится понятным значение этих индикаторов J .

**Возможны ли отклонения от плана при реализации проекта?** Да, возможны. Например, нередко в проектах происходит увеличение длительности выполнения работ. Это может повлиять на сроки завершения всего проекта (они затягиваются) и качество полученных результатов (оно снижается, поскольку придется заканчивать проект в спешке). Для своевременного выявления данного негативного процесса руководитель проекта должен постоянно сверять сроки и результаты выполнения работ с запланированными. Для этого используется Календарный план. В случае выявления отставания от графика необходимо сразу собрать команду проекта, выяснить причины

отставания и разработать меры по коррекции процесса выполнения работ.  В целом, руководитель и менеджер проекта должны постоянно отслеживать такие параметры проекта, как содержание работ, время их выполнения, затрачиваемые ресурсы



и качество результатов. Не менее важно для успеха проекта отмечать мотивированность участников команды проекта, а также отслеживать появление возможных рисков. Постановка полноценного мониторинга хода реализации проекта в значительной степени обеспечивает планомерное продвижение к цели и успех проекта.

Для осуществления мониторинга проекта могут быть использованы различные методы. Например, **сравнительный анализ**. У вас есть документы, которые получены в результате планирования проекта – Матрица проекта, Календарный план и Смета. Эти документы дают данные для сравнения плановых показателей (содержания проекта, сроков, ресурсов) с фактическими. Поскольку на этапе разработки проекта определены ожидаемые результаты, сроки и затраты, их легко можно сравнить с тем результатами, которые будут получаться в действительности.

Кроме того часто для мониторинга используют наблюдение, анкетирование, промежуточную оценку результатов, формальные совещания, когда осуществляется сбор информации о ходе реализации проекта, предоставляемой членами проектного коллектива. Ценную информацию о команде, о самочувствии, мотивации, проблемах отдельных ее участников можно получить при неформальном общении, личных встречах и беседах. Для эффективного мониторинга подойдут любые другие мероприятия и действия, результаты которых помогут получить объективные оценки о ходе выполнения проекта на конкретный период времени.

План проведения мониторинга проекта можно посмотреть на **Примере 12**.

#### План мониторинга проекта

1. Мониторинг реализации проекта будут проводить руководитель и менеджер проекта.
2. Основные объекты мониторинга:
  - a. Содержание (результаты) работ
  - b. Сроки выполнения работ
  - c. Качество результатов
  - d. Затраты
3. Основными документами мониторинга являются:
  - a. Матрица проекта
  - b. Календарный план
  - c. Смета проекта
4. Механизмы мониторинга:
  - a. Выполнение работ – дата начала и завершения работы - сравнение запланированного и реального положения по календарному плану и по индикаторам достижения матрицы
  - b. Достижение результатов:
    - i. по срокам - сравнение запланированных и реально достигнутых результатов по ключевым точкам мониторинга календарного плана
    - ii. по содержанию и качеству - по индикаторам достижения в матрице
  - c. Расходование средств – по статьям сметы и по работам календарного плана проекта
5. Регулярность мониторинга:
  - a. Отчетность ответственных за выполнение работ (в соответствии с календарным планом)
  - b. Еженедельные встречи проектного коллектива с отчетами и обсуждением хода проекта
  - c. Промежуточная оценка по результатам подготовительного этапа
  - d. Итоговая оценка проекта по завершении проекта
6. Коррекция отклонений – при выявлении отклонений в реализации проекта по содержанию, срокам, качеству и стоимости работ на еженедельной или внеплановой встрече руководителем и ответственными за работы разбираются причины отклонения от плана, разрабатываются коррективы и механизмы их внесения в план реализации проекта. На случай отклонений от финансового плана проекта в смету заложено 5% от итоговой суммы расходов по статьям проекта.

И еще, следует учитывать, что в ходе выполнения проекта могут появляться не только проблемы, связанные с возможными отклонениями от плана, но и благоприятные

возможности, которые целесообразно использовать для обеспечения большей эффективности проекта и его результатов.

И последнее, но не менее важное. Чтобы обеспечить эффективный мониторинг проекта надо заранее запланировать, как и когда вы будете контролировать ход выполнения проекта, какие дополнительные мероприятия могут понадобиться. Если откладывать определение этих мероприятий до стадии выполнения проекта, наблюдение может происходить спонтанно, на ходу и есть риск упустить что-то важное, влияющее на ход и результаты проекта.

## 5.2 Фандрайзинг (поиск и привлечение ресурсов для реализации проекта).

У вас уже есть разработанный проект, у вас есть команда, которая готова его реализовывать и очень хочется приступить к этому процессу. Это замечательно! Но есть одно НО и это «но» называется финансы. Счастье, как гласит народная мудрость, не в деньгах, но ресурсы для успешной реализации проекта необходимы.



Конечно, бывает так, что проект можно реализовать, вложив только усилия команды, без привлечения дополнительного финансирования или иной поддержки. Можно для реализации проектов привлечь волонтеров, в качестве которых могут выступать даже высококвалифицированные специалисты. **Волонтеры** – это люди, готовые безвозмездно использовать свое время и знания для реализации вашего проекта. Какие-то средства можно даже заработать самим и использовать их для финансирования проекта. Здорово, если вы сможете обойтись без привлечения ресурсов со стороны. Но если собственных ресурсов для полноценной реализации проекта не хватает, в этом случае актуальной становится мысль о фандрайзинге.

Что же это за такой страшный зверь?! На самом деле, он не страшный, главное во всем разобраться.

**Термин «фандрайзинг» является калькой с английского (fund - средства, финансирование, to raise – поднимать, добывать, собирать).**

**Фандрайзинг** – это поиск ресурсов (людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

**Фандрайзинг** - искусство получать от людей то, что вы хотите, когда и где хотите, для той цели, которую вы определили

**Фандрайзинг** - ответственное управление привлеченными средствами

Все это фандрайзинг – наука, появившаяся на пересечении многих областей знания. Это, действительно, и люди, и средства, и искусство, и методика, и управленческая деятельность.

Однако, прежде всего, это технология по поиску и привлечению финансовых средств для реализации проекта. Привлечение ресурсов возможно в различной форме: выделение специалистов и экспертов, предоставление оборудования, технологий др. Но наиболее часто распространенная форма фандрайзинга – это **поиск финансирования**.

### Кто может предоставить ресурсы для реализации проекта?

Прежде всего, это различные **благотворительные фонды**, оказывающие безвозмездную материальную, финансовую, организационную и иную помощь учреждениям и организациям различных уровней и направлений деятельности, творческим коллективам, частным лицам для реализации их проектных идей. Фонды бывают международными,

зарубежными и российскими. Согласно статистике, в России работают более 3000 различных фондов. Фонды выдают **гранты** – безвозмездную финансовую целевую помощь для реализации проекта.

Сегодня, в связи активным внедрением проектного подхода во все сферы и области жизнедеятельности, будь то национальные проекты, региональные и муниципальные конкурсы или даже текущая деятельность организации, гранты стали выдавать не только фонды, но и **региональные и муниципальные органы власти**, а также **специальные организации, создающиеся крупными бизнес компаниями для осуществления благотворительной деятельности.**

Средства для реализации проекта могут предоставить **спонсоры и меценаты, организации и учреждения, частные лица.** Понятно, что для этого необходимо предпринять ряд шагов. Подробно об этих шагах можно прочитать здесь:

- **Электронный «Путеводитель по проектному менеджменту и фандрайзингу»** - <http://www.moi-universitet.ru/ebooks/guide/guide/>
- **Электронная книга «Базы данных российских, зарубежных и международных фондов»** - <http://www.moi-universitet.ru/ebooks/funds/info/>
- **Электронное практическое руководство «Как научиться разрабатывать проекты и получать гранты?!»** - <http://www.moi-universitet.ru/ebooks/pmbook/pmbook/>

Если резюмировать схему привлечения средств, то выглядит она следующим образом:

1. Для того, чтобы получить ресурсы, в первую очередь, нужен интересный, актуальный, хорошо разработанный проект.
2. Далее необходимо составить список потенциальных благотворителей, которым может быть интересно поддержать ваш проект.
3. Затем оформить грамотное обращение к потенциальным благотворителям, в котором кратко, но емко рассказать о своем проекте и о том, какие серьезные проблемы вы планируете решить этим проектом. Заранее продумайте, как вы отметите вклад благотворителя в поддержку вашего проекта.
4. Лучше всего лично презентовать это обращение потенциальному благотворителю, с тем, чтобы у него были возможности задать вам вопросы и сразу получить ответы. Презентацию надо очень хорошо подготовить и отрепетировать.
5. Чем больше потенциальных благотворителей, тем выше шансы на получение ресурсов, при этом, с каждым благотворителем надо говорить как с единственным.
6. Надо верить в свой проект, в его успех и в успех вашего обращения к благотворителю. Все это передается даже без слов, поэтому будьте уверены в себе и проекте на 100%.
7. Действуйте! Наши возможности ограничены только представлениями о наших возможностях.

В заключении мы хотим привести один из основных принципов успешного фандрайзинга, которого придерживаются все успешные «искатели ресурсов». Менеджеры по фандрайзингу полагают, что **успешный фандрайзинг - это 90% хорошей подготовки к запросам о финансировании, и 10% собственно запросы.**


Итак, мы закончили третий ряд проектной пирамиды, поздравляем вас! Впереди нас ждет венец всей работы – подготовка проектного предложения. От его качества во многом зависит успех всего проекта. Недаром говорят «Умел сделать – не сумел показать». Чтобы так не случилось с вашим проектом – сумейте грамотно оформить ваш проект и представить его в выгодном свете, отразив все самые важные моменты вашего


произведения! А чтобы помочь вам в этом деле, мы предлагаем ознакомиться с последней главой данного руководства.

## 6. Проектное предложение. Экспертная оценка проекта.


### 6.1. Проектное предложение

Для того, чтобы вы смогли подготовить качественное проектное предложение, мы подготовили специальные **«Практические рекомендации по оформлению проектного**

**предложения»** , в которые вошли описание структуры и содержания проектного

предложения, а также **«Пример проектного предложения»** . Если у вас уже есть проработанный проект, то оформить по образцу проектное предложение не составит особого труда. Мы только хотим обратить ваше внимание на то, что при экспертной оценке изучается как содержание проекта, так и его оформление. Поэтому, будьте внимательны и аккуратны при подготовке проектного предложения.

**6.2. Экспертная оценка проекта.** В завершающей части данного Практического руководства мы расскажем Вам **о процедуре и критериях экспертной оценки**

проектных предложений.  Именно на основе экспертной оценки проектного предложения определяется актуальность проекта, качество его подготовки, способность команды успешно реализовать представляемый проект. Понимание процедуры проведения экспертной оценки и знание критериев оценки проекта дает в руки проектного менеджера очень сильный инструмент. С помощью этого инструмента разработчики проекта доводят проектную заявку до совершенства, значительно повышая свои шансы на победу в конкурсе.

**Процедура экспертной оценки обычно состоит из следующих этапов.**

1. Первичная оценка проектного предложения на предмет соответствия формальным требованиям.
2. Оценка по определенным критериям содержания проектного предложения, соответствующего формальным требованиям.
3. Рассмотрение проектных предложений, набравших лучшие оценки на заседании экспертной комиссии.
4. Определение победителей и призеров конкурса.

В любом конкурсе есть победители и проигравшие. Выбор проектов-победителей основывается на конкретных экспертных критериях, поэтому обижаться на экспертов и доказывать, что они ошиблись, бесполезно. Нужно стараться при разработке проекта максимально учитывать эти критерии и добиваться соответствия проекта и проектного предложения установленным требованиям конкурса. Это – залог успеха. Наряду с сильной

идеи проекта, качественным его содержанием и оформлением с соблюдением всех формальных требований, взвешенной сметой и продуманной логикой реализации.

Такова процедура оценки Вашего проектного предложения. Теперь – самое важное – экспертные критерии оценки проекта.

В соответствии с технологией разработки проекта существует три основных параметра оценки качества проектного предложения: **Целесообразность, Выполнимость и Устойчивость.**

**Целесообразность.** Предназначение любого проекта, а также его внедрение, заключается в решении определенных проблем, с которыми сталкиваются люди. Люди, чьи проблемы предстоит разрешить с помощью проекта, называются целевой группой проекта. **Целесообразность проекта – это то, насколько фактически проблемы целевой группы решаются предлагаемым проектом.**

**Выполнимость.** При оценивании выполнимости проекта эксперты решают вопрос - может ли предложенный замысел быть реализован? В этой связи оцениваются следующие критерии:

- Потенциал проектного коллектива;
- Ресурсная обеспеченность проекта;
- Выбранные методы реализации проекта;
- Логическая последовательность проекта;
- Уровень проектных рисков

**Оценка данных критериев позволяет экспертам определить - существуют ли реальные возможности для реализации проекта.**

**Устойчивость** может быть описана как степень, до которой результаты, приносимые проектом целевой группе, продолжают поступать к ним и после окончания проекта.

При оценке того, насколько целесообразен данный проект, какова вероятность его выполнимости и степень устойчивости эксперты используют комплекс критериев, позволяющих объективно оценить качество проектного предложения по всем ключевым параметрам.

Так, оценивая целесообразность проекта, эксперты выясняют, например, четко ли определена целевая группа проекта, достаточно ли глубоко проанализирована проблема, на решение которой направлен проект, насколько результаты проекта нужны целевой группе, будут ли у целевой группы возможности воспользоваться результатами проекта?

Одними из важных экспертных критериев выполнимости проекта являются объем и логика запланированных мероприятий проекта, наличие и корректность сформулированных индикаторов достижения, соответствие квалификации участников команды поставленным задачам, грамотное распределение ресурсов проекта.

Длительность позитивных эффектов от проекта для целевой группы, сохранение условий после проекта для получения выгод от проекта, создание проектом условий для тиражирования положительных эффектов – примеры критериев, которые оцениваются при установлении степени устойчивости проекта.

Совокупность всех критериев (около 20) позволяет экспертам детально просканировать проект и дать ему объективную оценку.

Качество разработанного вами проекта, возможность его практической реализации и степень эффективности оценит **экспертная комиссия**. В ее состав входят опытные проектные менеджеры, за плечами которых десятки разработанных и успешно

реализованных проектов. Знания и опыт экспертов позволят определить, возможна ли успешная реализация проекта в представленном виде, приведут ли планируемые результаты проекта к достижению ожидаемых позитивных изменений и насколько эти изменения улучшат положение целевой группы.

**Желаем вам собрать надежную команду и подготовить качественный проект!**