

Москвина А.Ю.

к.соц.н., ст. преподаватель  
кафедры ГУиГС СЗИУ РАНХиГС

[moskvina@szags.ru](mailto:moskvina@szags.ru)

# ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ СО НКО

СЕНТЯБРЬ 2012

# Москвина Анастасия Юрьевна

2

- С 2007 г. – работаю преподавателем в СЗАГС
- 2009-2012 гг.- Авторский спецкурс «Управление некоммерческими проектами» для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление» 4-5 курсов: интерактивные методы, работа в малых группах, разработка актуальных тем самостоятельно, защита перед жюри, лекции для гос. и мун. служащих «Проектный подход в сфере публичного управления»
- 1998-2005гг. – работала в международных организациях (офис программы Тасис, Представительство Европейской Комиссии) – администрирование и оценка проектов и грантов ЕС

(с) Москва, 09.09.2012

СПбГУ

# Программа лекции-семинара сентябрь 2012 г.

3

- 13.30-13.40 Введение, представление
- 13.40 -14.30 Что такое проект, Жизненный цикл проекта, Логико-структурная матрица, Бюджет Управление проектом
- 14.30-15.00 Критерии оценки , Требования к проектам по программе
- 15.00-15.10 -Перерыв
- 15.10-15.40 Деление на группы по темам
- 15.40-16.00 Практикум «Проблемное поле»
- 16.00 -16.30 Практикум «Анализ вовлеченных сторон»
- 16.30 -16.40 Ответы на вопросы. Обратная связь

# ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

4

- - **Цель лекции: актуализация основных положений, раскрывающих вопрос: что есть проект?**
- **Задачи:**
  - 1) **Ознакомление с инструментами разработки проекта и основными аспектами УП**
  - 2) **Подготовка к практической разработке проектов в малых группах ГМС совместно с СО НКО на защиту**

# Определение проекта

5

Проект – уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени (обычно меньше 3 лет), направленная на достижение определенного результата, создание определенного уникального продукта или услуги.

# Социальное проектирование

**Социальное проектирование** (от лат. «projectus» - брошенный вперед) – это процесс создания прототипа, прообраза социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. Некоторые исследователи называют социальное проектирование социальным конструированием. \*

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Ключевые характеристики проекта

7

1. Направленность на достижение целей
2. Ограниченность по времени, результатам, целям, ресурсам – финансовым и человеческим.
3. Координированное выполнение взаимосвязанных действий, комплексная постановка задачи
4. Уникальность (в разной степени, зависит от характера проекта) и инновационность.

# Актуальность проектного подхода в деятельности организаций

8

- Для коммерческих организаций
- Для общественных организаций
- Для органов государственного и муниципального управления



# Юридические лица - 3 сектора экономики

9

Взаимодействие секторов может осуществляться в форме проектов



# Актуальность проектного подхода для органов государственной власти

10

Современная технология управления, позволяющая решать сложные комплексные задачи с участием многих заинтересованных сторон

Необходимость сотрудничать с бизнесом и НКО в решении общих задач – в форме проектов

Международное сотрудничество

# Участие органов государственной власти в проектах

11



# Примеры проектов

12

- «Создание интернет-приемной в администрации города»
- «Поддержка развития эко-туризма в Псковской области»
- Информационная сеть музеев «Каникулы в Карелии»
- Улучшение качества питьевой воды из водных экосистем городов-побратимов Пскова и Куопио

# Актуальность проектного подхода для общественных организаций (НКО)

13

НКО не имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности - поиск концепции управления, сочетающей эффективность организационной деятельности и обеспечения финансирования этой деятельности - *проектный подход*

Ограничения на осуществление предпринимательской деятельности - необходимость иных источников финансирования, - *в т.ч. участия в конкурсе проектов*

# Ограничения проектного подхода для ГиМУ

14

- иерархичность,
- жесткая регламентация всех процессов,
- преимущественно линейный тип оргструктуры,
- необходимость инициативности для создания и внедрения проектов,
- ограничения для создания временной команды
- и др.

# Потенциал проектного подхода для ГиМУ

15

- **Инструмент взаимодействия власти и гражданского общества: вовлеченные стороны, переговоры, доверие**
- **Технология вовлечения организаций из трех секторов в решение общих проблем**
- **В решении повседневных задач – использование инструментов планирования**

# Откуда возникает проектная идея?

16

- Изнутри организации:
  - «Родилась» у сотрудника/группы людей
  - Появилась на стратегическом планировании
  - Продолжение прошлого проекта
- Извне:
  - Обмен опытом, семинары, конференции
  - Эксперты подсказали
  - Анализ проблем целевой группы
  - Объявление о грантовом конкурсе



# Откуда возникает проектная идея?

17

- Почему проект?
- Почему не решение задачи?

# Понятие управления проектами

18

Управление проектами - (англ. project management) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются определённые цели, а также оптимизируется использование ресурсов (таких как время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.) в рамках некоторого проекта (определяющего конечный результат и ограничение по времени и/или другим ресурсам).

# Жизненный цикл проекта

19

- Цикл жизни проекта – полная совокупность ступеней развития проекта – от возникновения идеи до полного своего завершения
- инициация
- планирование
- Реализация
- завершение

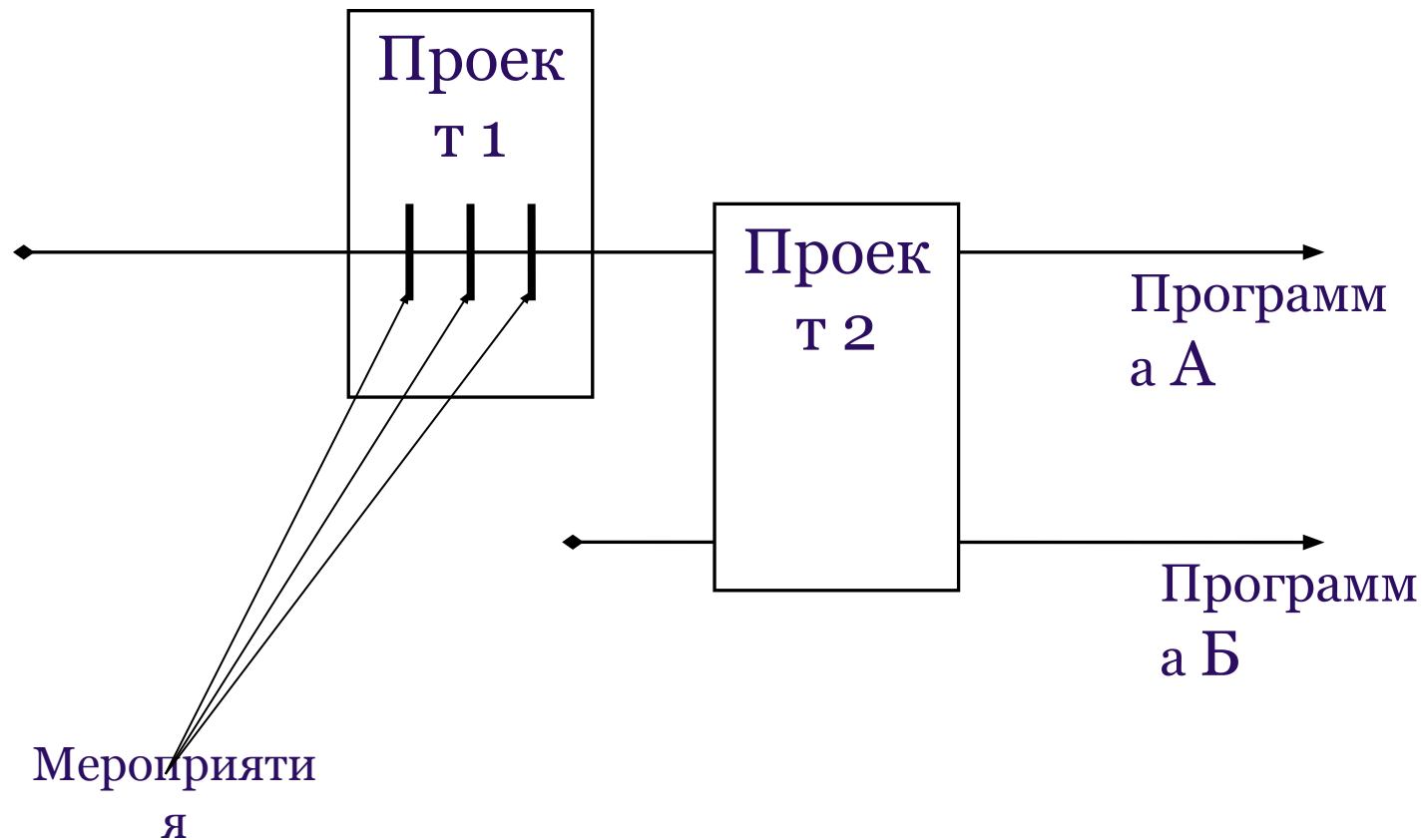
# Жизненный цикл проекта

20



# Место проекта в организации

(слайд из презентации Анны Шматко, Анны Орловой и др., ЦРНО, С-Петербург)



# Источники финансирования

22

- Бюджет организации
- Целевое финансирование (из бюджетов муниципального, регионального, федерального уровней)
- Гранты (органов власти, международных организаций, и т.д.) – конкурс, заявка
- Спонсоры

## ЛЕКЦИЯ 2. ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ СХЕМА ПРОЕКТА

# Логика проекта:

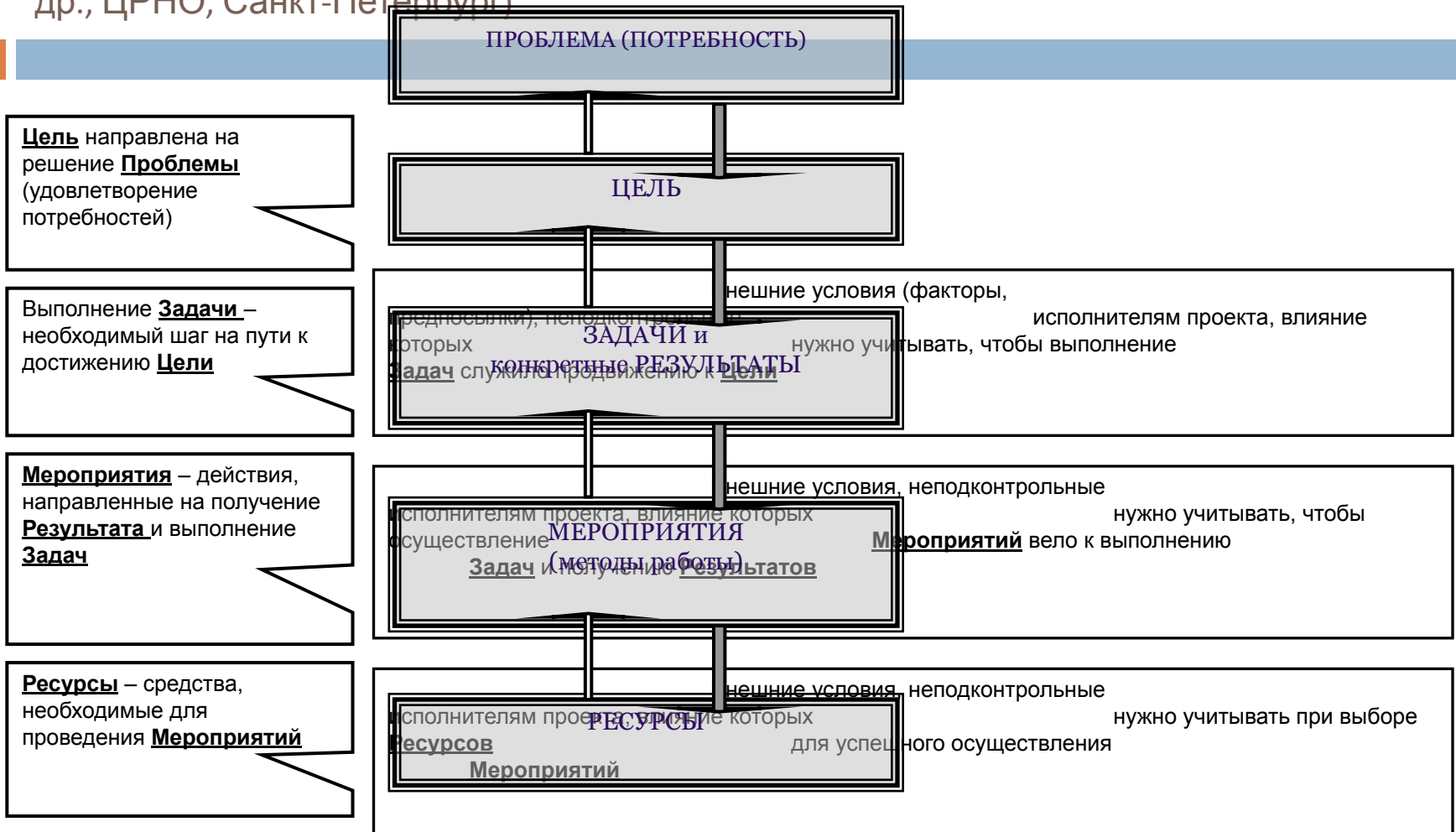
24

- Проблема
- Цель
- Задачи
- Методы
- Результаты
- Ресурсы



# Структура проекта

(слайд А. Шматко, А. Орловой и др., ЦРНО, Санкт-Петербург)



# Стадия 1. Инициация (Концепция / идея / общее планирование).

26

Этапы:

- Выявление проблемы
- Анализ заинтересованных сторон  
(вовлеченных сторон в проблемную  
ситуацию)
- Анализ проблемы (причины, следствия,  
новизна, решаемость и т.д.)
- Анализ целей

SWOT анализ - сводная характеристика сильных и слабых сторон экономики и социальной сферы, возможностей и угроз для устойчивого социально-экономического развития

27

| S.W.O.T.                | Положительное влияние                        | Отрицательное влияние                        |
|-------------------------|--|--|
| <b>Внутренняя среда</b> | <b>Strengths</b><br><b>Сильные стороны)</b>  | <b>Weaknesses</b><br><b>(Слабые стороны)</b> |
| <b>Внешняя среда</b>    | <b>Opportunities</b><br><b>(Возможности)</b> | <b>Threats (Угрозы)</b>                      |

(с) Москвина А.Ю. 03.09.2012

# Стадия 1. Инициация

## Этап 1.1. Выявление

### проблемы

- Выявление проблемы для решения или формулировка идеи, которую планируется реализовать.
- Проверка актуальности проблемы или идеи (ее, действительно, важно решить? Кто еще в этом убежден?)
- Определение целевой группы благополучателей (кто именно заинтересован в решении проблемы)

# Основа соц. проектирования

29

- 📌 материалы социологических исследований;
- 📌 статистические данные, результаты опросов, интервью;
- 📌 мониторинг и анализ СМИ;
- 📌 обзор высказываний представителей власти;
- 📌 мониторинг деятельности иных организаций и учреждений;
- 📌 другое\*

📌\* *Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор апо развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Определение целевой группы

30

- Целевая группа благополучателей – те, на кого направлен проект, получатели результатов проекта, благополучатели, бенефициары
- Прямая (учащиеся)
- Косвенная (родители)

# Анализ заинтересованных сторон

31

- Заинтересованное лицо (stakeholder) - любой, кто имеет безусловный интерес в исходе Вашего проекта: акционеры, клиенты, менеджеры, инвесторы. Они будут оценивать успех или провал проекта. Чтобы определить всех заинтересованных в проекте лиц, подумайте:
- какие функции или люди могут быть затронуты по ходу проекта или его результатами;
- кто выделяет ресурсы для проекта – людей,

# Целевые группы, анализ стейкхолдеров

(слайд из презентации А. Шматко, А. Орловой и др.,

ЦРНО, С-Петербург)

**Заинтересованная сторона (стейкхолдер)** это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на проект или, напротив, проект может повлиять на них.

Обычно заинтересованными сторонами проекта являются:

- **целевые группы** – лица или организации, на которые проект будет непосредственно положительно влиять в ходе реализации проектных целей;
- **партнеры проекта** – организации, которые участвуют в реализации проекта вместе с НКО (они могут быть также и целевой группой проекта)
- другие НКО и государственные/муниципальные учреждения, работающие над данной проблемой на той же территории
- органы государственной власти/ местная администрация
- доноры проекта
- СМИ и др.



# Анализ заинтересованных сторон

33

1. Идентификация заинтересованных лиц
2. Выяснение у з.л., что точно значит для них успех проекта. Будут отличаться. (Иногда, полезно документально оформить, что они ожидают от проекта, и какой вклад намериваются в него внести)
3. Важно! Приведение ожиданий заинтересованных лиц в последовательный и управляемый набор проектных целей.

# Этап 1.2. Анализ заинтересованных сторон

34



# Стадия 1. Инициация

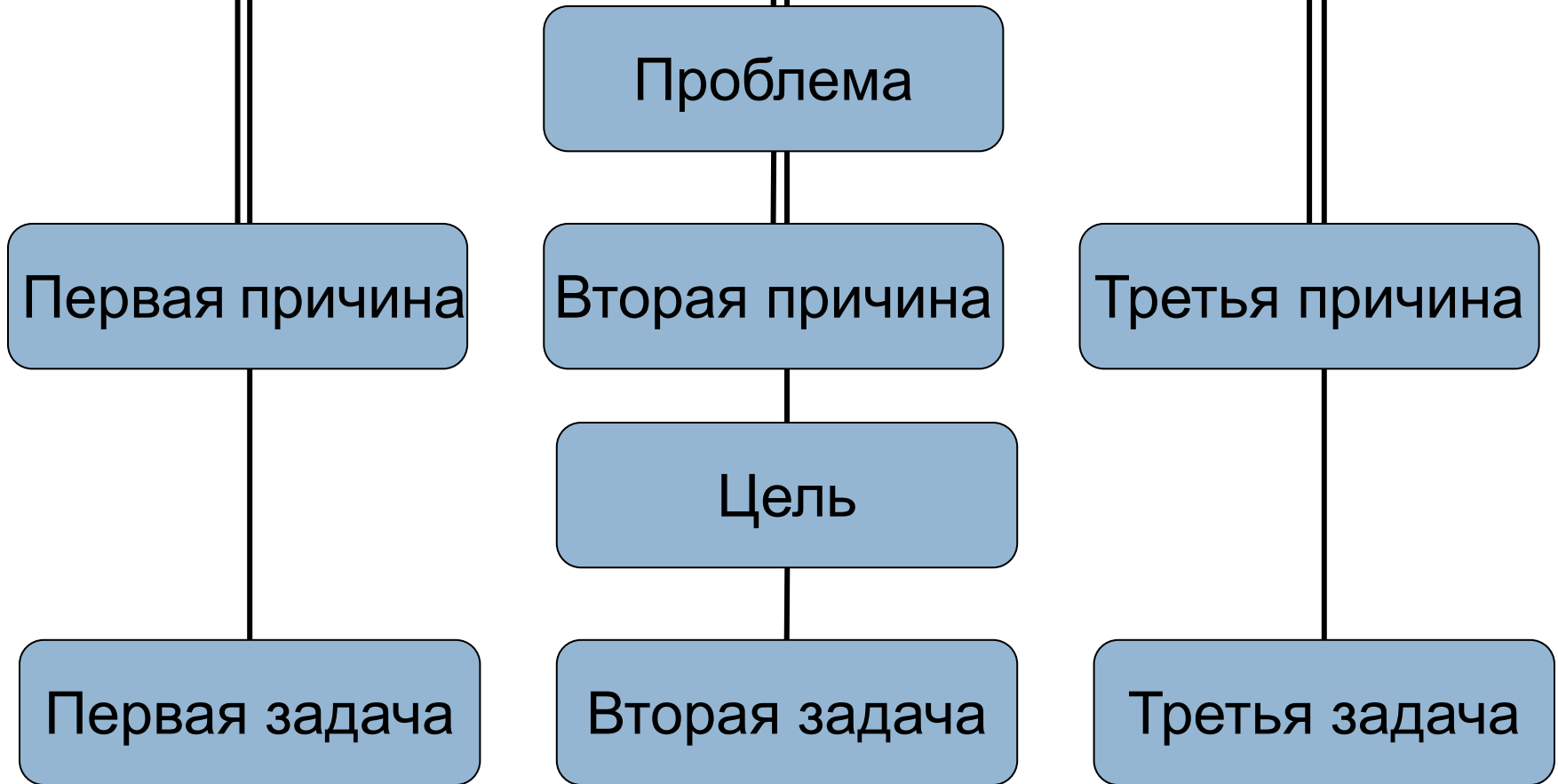
## Этап 1.1. Выявление проблемы

35

- Поиск причин возникновения проблемы и средств для ее решения.
- **Дерево проблем** – представление негативной ситуации в виде диаграммы, показывающей причинно-следственные связи.
- **Дерево целей** – представление будущей ситуации, когда проблемы будут решены, в виде диаграммы, показывающей связи вида «средство-цель».

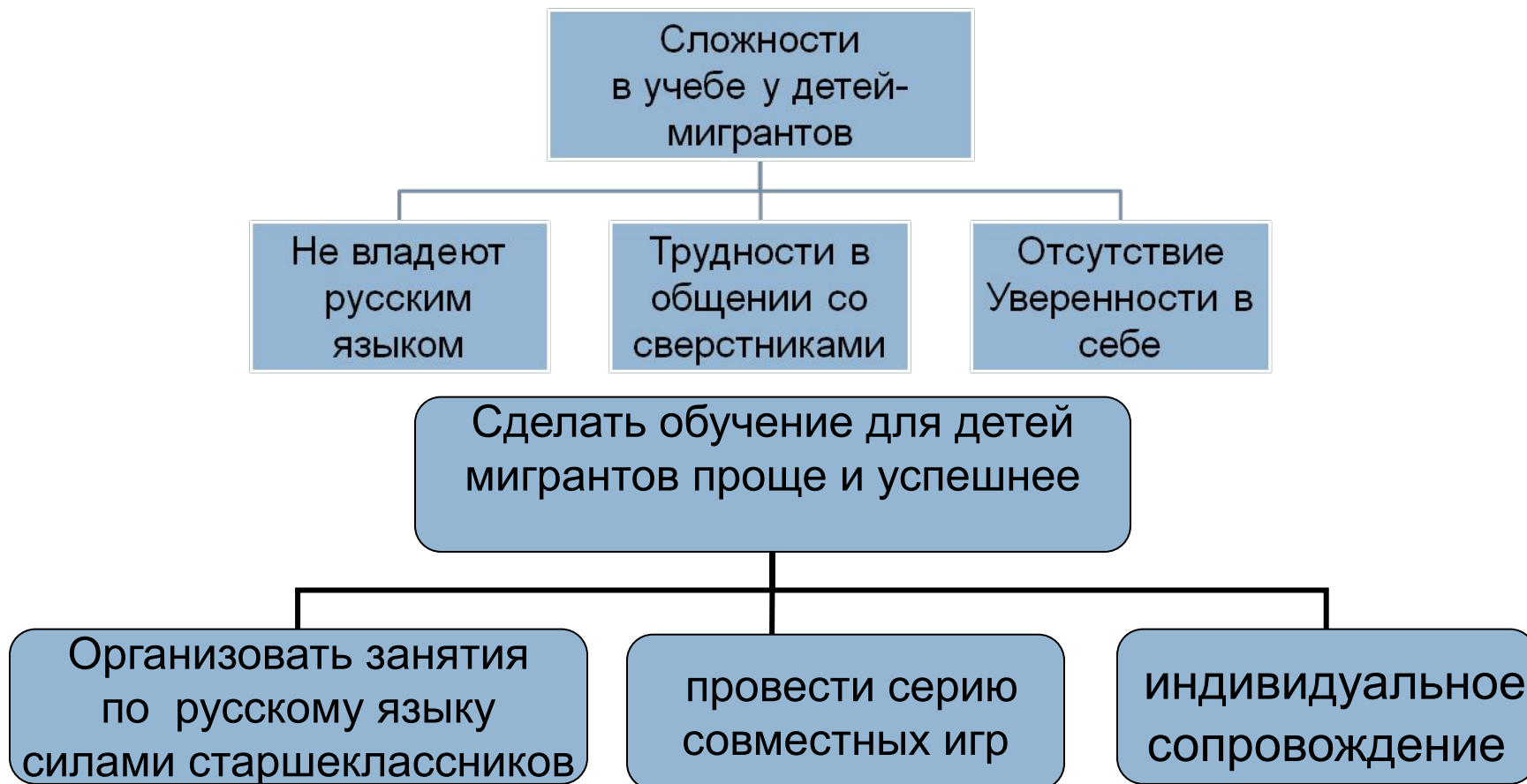
# Этап 1.3. Анализ проблемы

36



# Зеркало прогрессивных преобразований. Пример

37



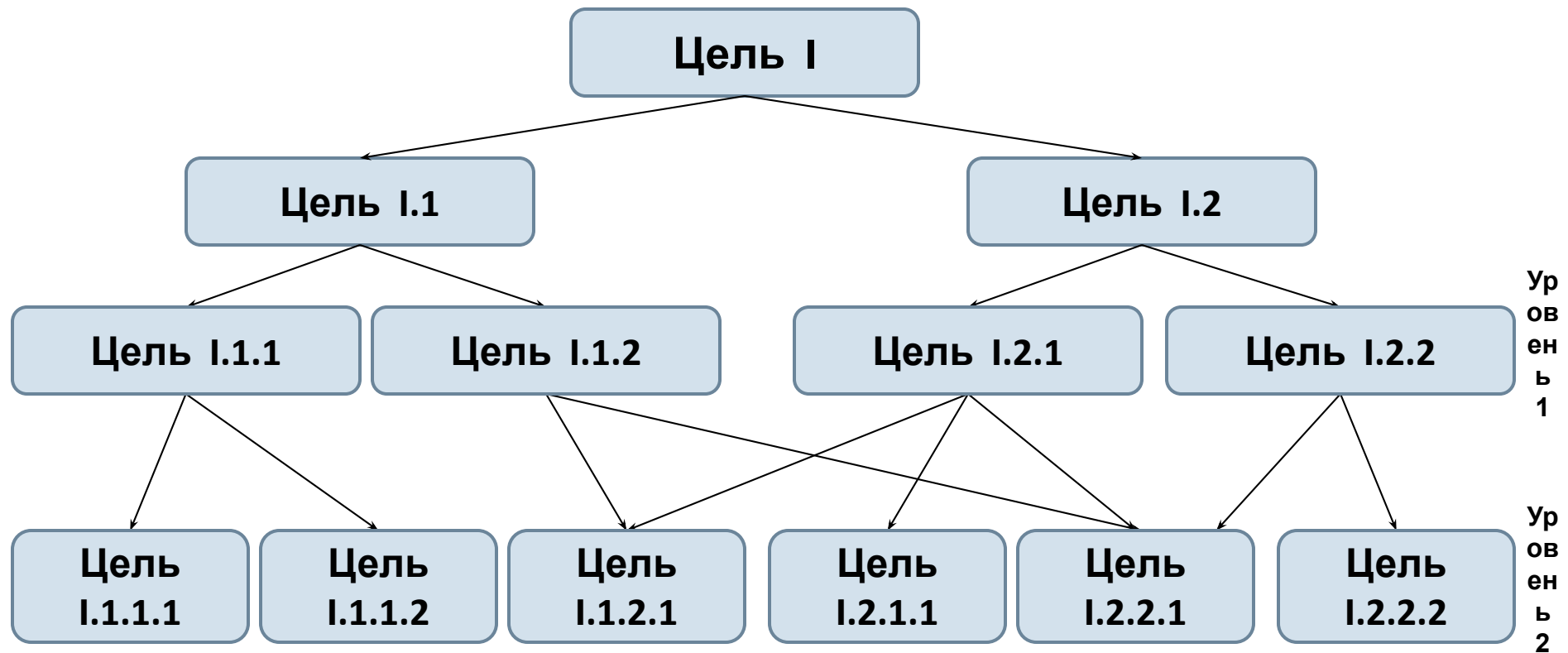
# Этап 1.2 Дерево целей

38

- Данный метод ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей.
- Процесс разработки дерева целей напоминает строительство пирамиды, которое начинается сверху вниз. То есть общая цель разделяется по уровням на более мелкие подцели, которые могут иметь различные связи.

# Этап 1.2 Дерево целей

39



# Формулировка цели

40

- SMART:
- конкретной (Specific),
- измеримой (Measurable),
- ориентированной на действие (Action-oriented),
- реалистичной (Realistic),
- ограниченной по времени (Time-limited).



# Стадия 1. Инициация

41

Необходимо четко представить планируемый результат, желательно так, чтобы этот результат был:

- Конкретным;
- Измеримым;
- Достижимым;
- Понятным пользователям, исполнителям и тем, кто будет давать ресурсы.

# Стадия 1. Концепция / идея / общее планирование

42

- Методы достижения целей (выбор альтернативы решения проблемы)
- Модель (образ желаемого будущего)

# Стадия 2. Разработка проекта (планирование работ)

43

Этапы:

- Определение составных частей проекта (мероприятий, работ, функций, команды)
- Указание допущений и факторов риска
- Определение показателей (способов измерения результатов), средств измерения
- Составление графика мероприятий
- Составление плана расходов (бюджета, сметы)

# Логико-структурная матрица

44

| <b>Элементы стратегии</b>   | <b>Логика осуществления проекта</b> | <b>Объективно проверяемые индикаторы успешности проекта</b> | <b>Источники и средства проверки</b> | <b>Допущения и исходные данные</b> |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Цель развития</b>        |                                     |   |                                      |                                    |
| <b>Цель проекта</b>         |                                     |   |                                      |                                    |
| <b>Ожидаемые результаты</b> |                                     |   |                                      |                                    |
| <b>Мероприятия</b>          |                                     |   |                                      |                                    |
| <b>Ресурсы</b>              |                                     |   |                                      |                                    |

# Логика осуществления проекта

45

| <b>Элементы стратегии</b>   | <b>Логика осуществления проекта</b>  |
|-----------------------------|--|
| <b>Цель развития</b>        | <i>Какова общая цель, достижению которой будет способствовать проект?</i>  |
| <b>Цель проекта</b>         | <i>Какова конкретная цель проекта, которая должна быть достигнута в ходе проекта?</i>  |
| <b>Ожидаемые результаты</b> | <i>Какие конкретные результаты проекта предусмотрены для достижения поставленных целей? Какие позитивные сдвиги принесет проект? Какие усовершенствования и изменения произойдут в результате его осуществления?</i> |
| <b>Мероприятия</b>          | <i>Какие основные мероприятия должны быть проведены и, в какой последовательности, для того, чтобы достичь запланированных результатов</i>   |
| <b>Ресурсы</b>              | <i>Какие средства и механизмы необходимы для проведения этих мероприятий: т.е. Специалисты, оборудование, материалы, финансы, и т.д.</i>   |

| Элементы стратегии     | Логика осуществления проекта | Объективно проверяемые индикаторы успешности проекта | Источники и средства проверки | Допущения и исходные данные |
|------------------------|------------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------|
| Цель развития ←        |                              |  |                               |                             |
| Цель проекта ←         |                              |  |                               |                             |
| Ожидаемые результаты ← |                              |  |                               |                             |
| Мероприятия ←          |                              |  |                               |                             |
| Ресурсы ←              |                              |  |                               |                             |

# Критерии оценки раздела «Цели и задачи»

1. Сформулированы предполагаемые итоги проекта, они поддаются оценке (цель – итог, задачи – конкретные результаты работы)
2. Ясно, какие произойдут изменения в ситуации
3. Цели и задачи логически вытекают из поставленной проблемы
4. По каждой проблеме имеется как минимум одна четкая задача
5. Цели достижимы, задачи решаемы, а результаты поддаются измерению
6. Понятно, кто благополучатель
7. Есть срок достижения целей
8. Язык и стиль ясны и четки
9. Постановку задачи не путают с методами решения

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Ошибки при формулировке задач (Н. Хананшвили)

1. **Задача как событие (мероприятие)**
2. **Задача как работа, деятельность (выполнение функции)**
3. **Ненаправленность на достижение цели**
4. **Дублированность содержания задач, излишняя детализация поставленной задачи**
5. **Несоответствие масштабу других задач**

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*



# Как путают?

- **Создание консультационного центра для выпускников детских домов**
- **Метод решения, цель, задача?**

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Цепочка

## цель – задача – метод

- **Цель** – Содействие повышению уровня занятости выпускников детских домов на рынке труда Красноярского края.
- **Задача** – 1. Повышение информированности выпускников детских домов 2011 года о рынке труда и занятости Красноярского края; 2. Трудоустройство 75% участников проекта на срок не менее полугода и заработной платой не менее 7 000 рублей в месяц на предприятия Красноярского края;
- **Методы (мероприятия)** – 1. Создание консультационного центра для выпускников детских домов на базе АНО «Умные дети»; 2. Проведение консультаций по профессиональному ориентированию и психологическому тестированию на базе созданного центра для 200 выпускников детских-домов; 3. Психологическая помощь и сопровождение трудоустроенных участников в ходе реализации проекта.

# Описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта

- Проектные ожидания от решения описанной проблемы. Важно в количественно описать результаты своей работы. Вытекает из предыдущего описания проекта: проблема, цели, задачи, методы.
- Ключевые слова при написании: **ПОВЫШЕНИЕ, ПОНИЖЕНИЕ, УВЕЛИЧЕНИЕ, УМЕНЬШЕНИЕ, РАСШИРЕНИЕ, СУЖЕНИЕ, СОКРАЩЕНИЕ, НОРМАЛИЗАЦИЯ** и т.п. Любые конструкции, помогающие подчеркнуть вектор вашей работы.

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа*

# Стадия 2. Разработка (планирование)

52

- Список планируемых результатов проекта. Результаты - осязаемые и измеряемые результаты, последствия или элементы, которые необходимо произвести для завершения проекта или части проекта.
- Обычно группа, работающая по проекту, и заинтересованные стороны согласовывают результаты проекта перед началом проекта.

# ОПИСАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

| ИНДИКАТОРЫ  | ПОКАЗАТЕЛЬ                             | ЗНАЧЕНИЕ                   |
|---|--|----------------------------|
| 1.Снижения уровня госпитализации                                  | Процент от существующих госпитализаций | 15%                        |
| 2.Снижение количества вызовов скорой медицинской помощи           | Процент от существующих вызовов        | 15%                        |
| 3.Удельный вес детей, привитых вакцинами от различных заболеваний | Процент от общего числа детей          | 95%                        |
| 4.Процент охвата профилактическими флюорографическими осмотрами   | Процент от взрослого населения         | 80% от взрослого населения |
| 5. Открытие офисов общей врачебной практики                       | Количество                             | 3шт                        |
| 6. Удовлетворенность населения медицинской помощью.               | Процент от числа опрошенных            | 80%                        |

# ОПИСАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

| ИНДИКАТОРЫ  | ПОКАЗАТЕЛЬ                   | ЗНАЧЕНИЕ      |
|---|------------------------------|---------------|
| 7.Открытие мобильного центра здоровья с лучевой диагностикой                                | Количество                   | 1шт           |
| 8. Перепрофилирование коек круглосуточного стационара в койки отделения сестринского ухода. | Количество                   | 15шт          |
| 9.Организация консультативно диагностического центра на базе Амбулатории ЦРБ.               | Посещения                    | 150 в смену   |
| 10.Снижение перинатальной смертности  | Количество на 1000 населения | к 2016г -10,0 |
|   |                              |               |

# График Ганта

55

Разработка календарного плана включает в себя следующие основные моменты:

- Представление всего списка мероприятий по проекту.
- Определение начала и общей продолжительности проекта и отдельных его этапов.
- Установление начала и времени выполнения каждого мероприятия.
- Определение логической последовательности и взаимозависимости мероприятий.
- Определение ключевых точек для контроля и оценки хода проекта.
- Распределение ответственности участников проекта за конкретные мероприятия.

# График Ганта



| <b>График мероприятий</b>  |   |             |
|--|---|-------------|
| Мероприятия  | 04.04.<br>05.04.<br>06.04.<br>07.04.<br>08.04.<br>09.04.<br>10.04.<br>11.04.<br>12.04.<br>13.04.<br>14.04.<br>15.04.<br>16.04.<br>17.04.<br>18.04.<br>19.04.<br>20.04.<br>21.04.<br>22.04.<br>23.04.<br>24.04.<br>25.04.<br>26.04.<br>27.04.<br>28.04.<br>29.04.<br>30.04.<br>01.05.<br>02.05.<br>03.05.<br>04.05.<br>05.05.<br>06.05.<br>07.05 - 31.05.<br>июнь<br>июль<br>август<br>сентябрь<br>октябрь<br>ноябрь<br>декабрь<br>январь<br>февраль<br>март |             |
| Заключение договоренности с дет. домом и администрацией академии                           | 04.04.  | Иванова Д.  |
| Отправка запроса в орган соц. Защиты по СПб для получения информации о ветеранах ВОВ       | 06.04.  | Иванова Д.  |
| Отбор студентов  | 08.04.  | Березина Е. |
| Составление программы концерта   | 17.04.  | Борисова Ж. |
| Закупка игрушек, необходимых материалов для работы с детьми, печать приглашений на концерт | 19.04.  | Иванова Д.  |
| Знакомство с детьми, выявление их способностей   | 20.04.  | Березина Е. |
| Посещение детского центра исторического развития   | 21.04.  | Скарга А.   |
| Знакомство ветеранов с детьми  | 22.04.  | Мищенко А.  |
| Занятия по рисованию   | 23.04.  | Скарга А.   |
| Занятия по танцам  | 24.04.  | Скарга А.   |
| Занятия по пению   | 25.04.  | Скарга А.   |
| Учение стихотворений   | 26.04.  | Мищенко А.  |
| Рассылка приглашений ветеранам и СМИ   | 27.04.  | Мищенко А.  |
| Закупка угощений, цветов, подарков   | 03.05.  | Иванова Д.  |
| Совместное украшение помещения для концерта  | 04.05.  | Борисова Ж. |
| Генеральная репетиция  | 05.05.  | Мищенко А.  |
| Транспортировка детей до академии  | 06.05.  | Мищенко А.  |
| Проведение концерта  | 07.05.  | Борисова Ж. |
| Сбор информации у целевых групп  | 08.05.  | Борисова Ж. |
| Доп. проведение встреч-бесед   | 09.05.  | Мищенко А.  |
| Мониторинг проекта   | 10.05.  | Березина Е. |

# Бюджет проекта

58

- ▣ **Прямые затраты**, которые необходимы для получения результатов по проекту,
  - ▣ труд (в человеко-часах и в денежном выражении — зарплата),
  - ▣ расходы на материалы,
  - ▣ командировочные,
  - ▣ расходы на оборудование, если оно покупалось исключительно для проекта.
- ▣ **В накладные расходы** обычно включают
  - ▣ расходы на аренду помещений
  - ▣ амортизацию оборудования

## Смета проекта

| Статья расходов            | Единица измерения  | Количество нужных единиц | Цена одной единицы | Всего           |
|----------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| 1) Персонал                |                    |                          |                    |                 |
| экскурсовод                | чел/час            | 1                        | 500                | 500             |
| 2) Поездки                 |                    |                          |                    |                 |
| водитель                   | чел/час            | 1                        | 900                | 900             |
| 3) Мероприятия             |                    |                          |                    |                 |
| Конфеты Аленка             | упковка (по 250г)  | 3                        | 73,99              | 221,97          |
| Конфеты Суфле Сузанна      | упковка (по 200г)  | 3                        | 69,99              | 209,97          |
| Леденцы (Дюшес, Мятные)    | упковка (по 250г)  | 4                        | 21,9               | 87,6            |
| Овсяное печенье            | упковка (по 400г)  | 5                        | 26,99              | 134,95          |
| Печенье сахарное (с шок.)  | упковка (по 390г)  | 5                        | 45,99              | 229,95          |
| Печенье MonteCristo        | упковка (по 140г)  | 7                        | 14,39              | 100,73          |
| Бисквит.Печенье AlpenGold  | упковка (по 136г)  | 8                        | 35,99              | 287,92          |
| Shoko Pie                  | упковка (по 12шт)  | 8                        | 71,99              | 575,92          |
| Печенье Юбилейное          | упковка (по 352г)  | 3                        | 37,99              | 113,97          |
| Пряники Хлеб, Дом с шок.   | упковка            | 7                        | 39,99              | 279,93          |
| Рулет Данролл Ликс         | упковка (по 200г)  | 4                        | 43,99              | 175,96          |
| Рулет мини Мастер деовер.  | упковка (по 6шт)   | 4                        | 26,99              | 107,96          |
| Чай Майский                | упковка (250 пак.) | 1                        | 63,99              | 63,99           |
| Шоколадка AlpenGold        | штук               | 30                       | 29                 | 870             |
| Набор конфет Seashells     | упковка (по 250г)  | 35                       | 199                | 6965            |
| Конфеты Коркунов           | упковка (по 200г)  | 45                       | 174,99             | 7874,55         |
| Гвоздики                   | штук               | 85                       | 20                 | 1700            |
| Пласт. Посуда              | упковка            | 2                        | 150                | 300             |
| Игрушки                    | штук               | 30                       | 300                | 9000            |
| Развивающие игры           | штук               | 10                       | 500                | 5000            |
| 4) Канцелярские товары     |                    |                          |                    |                 |
| Бумага для рисования       | упковка (по 30л)   | 2                        | 105                | 210             |
| Цветная бумага             | упковка (по 50л)   | 4                        | 56                 | 224             |
| Ватман                     | штук               | 3                        | 10                 | 30              |
| Фломастеры                 | упковка (по 18 шт) | 3                        | 103                | 309             |
| Клей                       | штук               | 5                        | 31                 | 155             |
| Скотч                      | штук               | 3                        | 37                 | 111             |
| Воздушные шары             | штук               | 50                       | 5                  | 250             |
| 5) Полиграфические расходы |                    |                          |                    |                 |
| Печать приглашений         | штук (40*10 см)    | 80                       | 30                 | 2400            |
| <b>Итого:</b>              |                    |                          |                    | <b>39389,37</b> |

# Запрашиваемый грант

60

| №  | Статья расходов   | Необходимые средства   |                  |       |
|----|---|------------------------|------------------|-------|
|    |   | Запрашиваемые средства | Другие источники | Всего |
| 1. | Приобретение оборудования и расходных материалов (с указанием каких именно)           |                        |                  |       |
| 2. | Оплата аренды   |                        |                  |       |
| 3. | Организационные расходы, тиражирование и т.д.   |                        |                  |       |
| 4. | Оплата исполнителей (включение гонорара для авторов проекта не является желательным). |                        |                  |       |
| 5  | Другие расходы  |                        |                  |       |
|    | <b>Итого</b>  |                        |                  |       |

# Бюджет проекта

61

| <b>Статья сметы</b>     | <b>I квартал</b> | <b>II квартал</b> | <b>III квартал</b> | <b>IV квартал</b> | <b>ВСЕГО</b> |
|-------------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| Зарботная плата         |                  |                   |                    |                   |              |
| Налоги и фонды          |                  |                   |                    |                   |              |
| Командировочные расходы |                  |                   |                    |                   |              |
| Транспортные расходы    |                  |                   |                    |                   |              |
| Оборудование            |                  |                   |                    |                   |              |
| Материалы               |                  |                   |                    |                   |              |
| Другие прямые расходы   |                  |                   |                    |                   |              |
| <b>ИТОГО</b>            |                  |                   |                    |                   |              |

# Риски проекта и меры по их преодолению

| Риски  | Меры по преодолению   |
|--|---|
| Отказ части населения от заполнения анкеты и измерения артериального давления  | Выступление в СМИ по популяризации здорового образа жизни, и повышения квалификационных способностей медицинского персонала |
| При выявлении артериальной гипертензии пациент не будет предпринимать действий для последующего обследования и лечения | Активное приглашение выявленных групп населения на обследование и лечение к участковому терапевту                           |
| Низкий авторитет медицинского персонала среди населения  | Работа с медицинским персоналом по вопросам медицинской этики и повышения профессионального уровня                          |
| Недостаточное количество медицинского транспорта   | Решение вопроса транспорта с главами волостей   |

# Стадия 3. Управление проектом. Команда проекта

63

- -Совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению проектных работ и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение.
- Включает также всех внешних исполнителей и консультантов
- Создается на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей
- Состав и функции зависят от масштабов, сложности и др. характеристик проекта

# Менеджер проекта (руководитель проекта)

64

- - лицо, отвечающее за выполнение результатов в установленные сроки в установленные рамки финансирования



# Работа с командой

65

- Формирование команды проекта  
Навыки и умения, необходимые для проекта  
Распределение людей по задачам
- Ключевые роли в проекте. Распределение функций  
Переговоры с каждым – уточнение способностей  
Матрица ответственности
- Развитие и эффективная работа проектной команды
- Выбор стиля руководства. Коммуникации в команде

# Коммуникации

66

- Определить, какая информация будет нужна каждому заинтересованному лицу и как он будет ее получать

# Как управлять проектом

67

- Следить за графиком и бюджетом проекта
- Делегирование задач
- Система мониторинга проекта (промежуточные отчеты)
- Контролировать качество (установить стандарты качества и контролировать их выполнение)
- Информировать заинтересованные стороны о ходе выполнения проекта

# Мониторинг проекта -1

68

- У Вас должна быть система мониторинга проекта и управления им настолько это только возможно.
- Не существует системы подходящей под все проекты. (Система, которая хороша для большого проекта, завалит бумажной работой маленький проект, в то время как системе, работающей на маленьком проекте, не хватит мощности для большого).
- Вариант инструментов – система показателей и средств их проверки (логико-структурная матрица)

# Мониторинг проекта -2

69

- Отчеты о ходе реализации проекта.
- Поддержка связи с заинтересованными лицами в ходе выполнения проекта – самая важная часть работы менеджера проекта (договориться в начале проекта о том, насколько часто необходимо вносить поправки, в ходе выполнения проекта, консультироваться с заинтересованными лицами о том требуется ли больше или меньше отчетов о ходе работы).

# Стадия 4. Завершение проекта. Отчетность и оценка

70

## проекта

- Самый лучший способ оценки проекта - это работа независимого эксперта, который объективно оценить информацию.
- Даже когда независимый аудитор недоступен, оценка должна быть сделана в духе обучения, а не с позиции критики или упреков.
- Если люди думают, что они будут наказаны за наличие проблем, то они будут стараться их скрыть.

# Критерии оценки проекта (конкурсный отбор)

71

- 1. Соответствие актуальным социальным целям
- 2. Наличие явной группы благополучателей (целевой группы проекта, чьи интересы/проблемы решаются)
- 3. Реалистичность - выполним ли проект, учтены ли возможные риски и способы их преодоления
- 4. Достигаемость - детальная разработанность проекта для практического осуществления
- 5. Экономичность - насколько предлагаемые затраты на проект соответствуют заявленным целям и ожидаемым результатам от проекта
- 6. Измеряемость - можно ли измерить результаты проекта (количественные показатели, по которым можно судить о полученных результатах и достижении цели)
- 7. Интерес участников к выполнению проекта - готовы ли участники осуществлять свой проект

# Критерии оценки завершенного проекта

72

- Полнота достижения цели проекта
- Влияние на вторичные факторы
- Возможность продолжения проекта (жизни проекта после окончания финансирования)



# Условия успешности проекта

73

- Понимание авторами сути проблемы
- Наличие хороших идей
- Хороший менеджмент (организация)
- Воля лидера
- Команда проекта
- Поддержка системы
- Наличие ресурсов

# Список литературы

- Управление проектами : учебное пособие, рек. М-вом образования и науки Рос. Федерации / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 5-е изд., перераб. - М. : Омега-Л, 2009. - 959 с.
- Никитенко О.В., Бортник Е.М. Проектное управление в некоммерческих организациях: учебное пособие. – Ростов н/Дону: Феникс, 2007. – 192 с.
- Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие ТЕМПУС. Изд-во Европейского фонда профессионального образования, 2001. - 77 с. Режим доступа - [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective\\_ru.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_ru.pdf) .
- Никитина Н. Ш. Методика проектирования системы менеджмента качества образования в вузе на основе логико-структурного подхода / Н. Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. - 2003. - N 2(25). С. 70-78. Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/152389.html>
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Project Management Institute, 1996.
- **"Составление заявки на грант"** (методическое пособие для некоммерческих организаций), Автономная некоммерческая организация "Северо-кавказский ресурсный центр", Ставрополь, 2000.
- М.Блинников, Д.Даушев, Е.Симонов "Как просить деньги?" 2004 <http://www.daushev.ru/library/2011-06-30-16-58-00/22-kpd.html>

Буду рада ответить на Ваши  
вопросы!