

**Социальное проектирование в  
деятельности организаций и учреждений  
социальной сферы**

**Блок 2**

**Проектная деятельность  
Управление проектами**



# Литература

- Филип Котлер. Маркетинг. Менеджмент.
- Карен Фокс. Социальный маркетинг.
- Айвен Сетиаван, Филип Котлер, Хермаван Картаджайя. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе
- Андреев С.Н., Мельниченко Л.Н. Основы некоммерческого маркетинга.
- Луков В.А. Социальное проектирование.
- Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании.
- Катаева В.И. Креативный менеджер
- Тимофеев Т.В. Основы Управления проектами. Краткие методические рекомендации
- Управление программами и проектами. Модульная программа для менеджеров. Коллектив авторов. Государственный университет управления.
- Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Государственный университет управления.
- Фонды местных сообществ: эффективная благотворительность. Сборник. Влияние деятельности Фонда на развитие местного сообщества. Презентация. Б. Цирульников.
- Департамент поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы. Материалы межрегиональной конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития. Мероприятия государственной поддержки совместных (кластерных) проектов МСП».

# **Социальный маркетинг**

## **Основы проектного подхода**



# Социальный маркетинг

## Филип Котлер :

«Социальный маркетинг – это понимание людей и такое с ними общение, которое ведет к усвоению ими новых взглядов. Изменение их позиции заставляет изменять собственное поведение, что оказывает влияние на решение той социальной проблемы, в которую Вы вовлечены».

«Это разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой социальной идеи, движения, практики».

## Карен Фокс:

«Цель социального маркетинга – способствовать улучшению жизни отдельного человека и общества в целом»

«Социальный маркетинг предполагает выполнение ряда шагов для донесения товаров, услуг, программ или информации до общественности, или определенной группы людей, его целью является удовлетворение существующей социальной проблемы путем ознакомления людей с нужным продуктом, услугой или программой, кто этим занимается, как и где они могут получить то, что им нужно, как он используется и как помогает им»

«Социальный маркетинг создает целый ряд инструментов и концепций для регистрации программ социальных перемен».

# Социальный маркетинг

«Маркетологи ввели новые концепции: эмоциональный маркетинг, маркетинг впечатлений и капитал бренда (торговой марки), т. е. ценность бренда в глазах потребителей. Чтобы породить спрос, теперь уже было недостаточно воздействовать только на разум клиентов с помощью классической модели позиционирования. Теперь стало необходимо затронуть и душу человека. Маркетинговые концепции, возникшие в 1990-х и 2000-х годах, отражали главным образом теорию управления брендом.

Социальный маркетинг. Этот термин, предложенный Коимбатором Прахаладом, означает новый подход к инновациям. В книге «Новый век инноваций» К. Прахалад и М. Кришнан проанализировали **новые способы создания продуктов и впечатлений путем совместного творчества компаний, потребителей, поставщиков и каналов распространения, вместе образующих сеть инноваций.**

Теперь маркетингу предстоит перейти на третий этап, где центральное место занимает душа потребителей. Компании должны попытаться понять тревоги и желания своих клиентов, а затем, по выражению Стивена Кови, «разгадать код души». Без этого бренду не удастся завоевать массы. Компаниям следует рассматривать потребителей как целостных людей, имеющих разум, сердце и душу.»



## Сравнение трех вариантов маркетинга – 1.0, 2.0 и 3.0

<i>Характеристика</i>	<i>Маркетинг 1.0 Ориентация на продукт</i>	<i>Маркетинг 2.0 Ориентация на потребителя</i>	<i>Маркетинг 3.0 Ориентация на ценности</i>
Цель	Продавать продукты	Удовлетворять запросы и удерживать потребителей	Сделать мир лучше
Движущая сила	Промышленная революция	Информационные технологии	Технологии новой волны
Как компании рассматривают рынок	Массовые потребители с физиологическими потребностями	Более информированные потребители со своими мыслями и эмоциями	Полноценные разумные человеческие существа с эмоциями и душой
Ключевая маркетинговая концепция	Разработка товаров	Дифференциация	Ценности
Принципы маркетинга	Акцент на характеристиках продукта	Позиционирование компании и продукта	Миссия, видение и ценности компании
Потребительная стоимость	Функциональная	Функциональная и эмоциональная	Функциональная, эмоциональная и духовная
Взаимодействие с потребителями	«Один со многими»	«Один на один»	«Сотрудничество многих со многими»

# Социальный маркетинг. Ценности

Ценности должны проявляться через ежедневное поведение в корпорации

**Очевидные ценности** – это основные правила поведения, которым должен следовать каждый человек, поступающий на работу в компанию.

**Желательных ценностей** у компании пока нет, но менеджмент надеется их добиться.

**Случайные ценности** приобретаются в результате общих черт личности служащих.

**Ключевые ценности** образуют подлинную корпоративную культуру, направляющую действия сотрудников.

Комбинация ценностей и поведения служащих призвана отражать миссию торговой марки компании. Важно добиться того, чтобы служащие выступали популяризаторами корпоративных ценностей – это своеобразная реклама миссии бренда среди потребителей.

**В социальном маркетинге фирмы направляют** на общественно значимое дело не только свои деньги, но и **энергию**.

Они начинают привязывать общественно значимое дело к своим продуктам.

# Матрица ценностей

Важно, чтобы продукт удовлетворял потребителей своими характеристиками, еще важнее, чтобы бренд реализовал эмоциональные устремления людей и в нем они находили сочувствие в какой-либо форме

**Человек**

	<b>РАЗУМ (действия)</b>	<b>СЕРДЦЕ (чувства)</b>	<b>ДУША (стремления, мечты)</b>
<b>МИССИЯ (зачем?)</b>	Обеспечить удовлетворение	Реализовать устремления	Выразить сочувствие
<b>ВИДЕНИЕ (что?)</b>	Рентабельность	Отдача	Ответственность
<b>ЦЕННОСТИ (как?)</b>	Быть лучше	Быть другим	Изменить жизнь к лучшему



# Социальный маркетинг. Социальный эффект

Согласно концепции маркетинга, если этот продукт удовлетворяет спрос покупателей, субъект получает прибыль.



Некоммерческий субъект, аналогичным образом, создает и продвигает на «рынок» некоммерческий продукт. Если он удовлетворяет соответствующие потребности, возникает социальный эффект — определенная польза для общества или отдельных групп потребителей

**Социальный эффект** (результат) управления - выражается в изменении условий жизни и людей, их характеристик как субъектов жизнедеятельности, как потребителей, производителей, членов отдельных социальных общностей (территориальных, национальных, профессиональных, религиозных, социально-демографических и т. д.).



# Социально значимый проект

Проект в общественной жизни – совокупность взаимосвязанных запланированных и реализуемых мероприятий и иных действий, предназначенных для достижения определенных целей с использованием установленных ресурсов (денег, оборудования и т.д.) в пределах некоторого времени.

Социальное проектирование – метод, позволяющий корректно создавать и реализовывать эффективные социально ориентированные проекты.

Социальный проект – это комплекс социально – ориентированных действий, направленных на достижение некоей социально значимой идеи.

## Характеристика социально значимого проекта

- Создание в результате социально полезного продукта
- Устойчивый результат, продолженный во времени
- Возможность применения и транспонирования технологий, используемых в процессе реализации проекта
- Ненасильственное выполнение



# Основы проектного подхода

## Для чего нужна социальная проектная деятельность?

Для устранения различия между желаемым (необходимым) состоянием в рамках некоторого процесса и существующим состоянием в рамках этого же процесса.

**Проект** позволяет существующую систему (вещь, ситуацию) превратить в желаемую систему (вещь, ситуацию), вопрос выбора проекта - вопрос выбора наиболее подходящих решений для урегулирования любых проблем вне зависимости от сферы.

## Проект обладает конкретными свойствами –

это – ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходования средств и ресурсов и со спецификой организации и технологии выполнения

**Программа** – совокупность проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями выполнения



# Основы проектного подхода. Классификация проектов

По **составу и структуре** проекта можно выделить:

- **Монопроект** - единичный проект, внутри которого не выделяются подпроекты
- **Мультипроект** - комплекс двух и более подпроектов, каждый из которых может рассматриваться как самостоятельный проект
- **Мегапроект** - объединенные одной целью ряд взаимосвязанных мультипроектов и монопроектов

По **длительности** существуют:

- **Краткосрочные** - от нескольких месяцев до двух лет,
- **Среднесрочные** - от двух до пяти лет,
- **Долгосрочные** - пять и более лет.

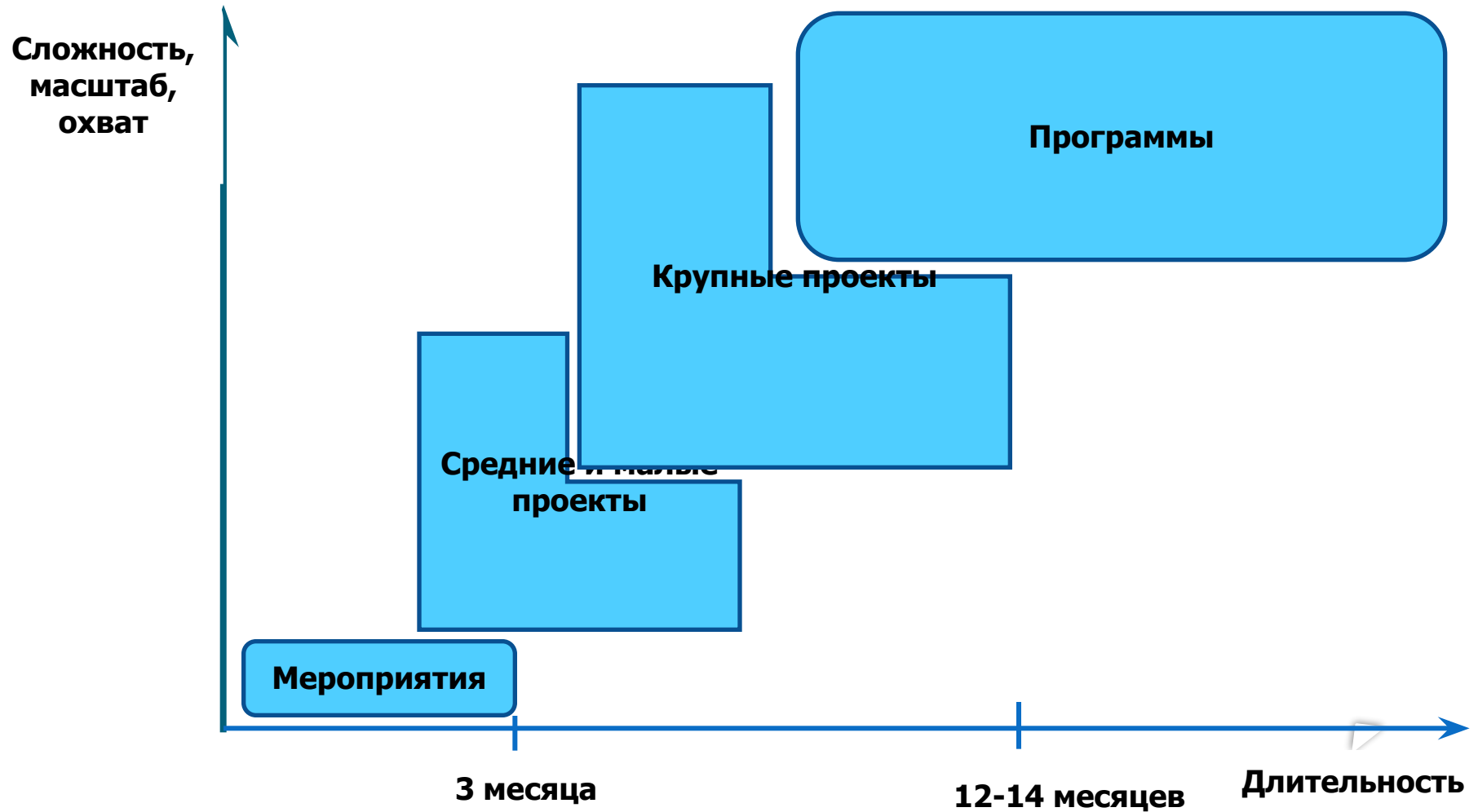
Каждый проект вне зависимости от длительности имеет сходную структуру **жизненного цикла**

**Государственные , целевые программы могут рассматриваться как мегапроекты**

По территориальным масштабам проекты можно сгруппировать в **международные, национальные, межрегиональные, региональные, местные.**

По характеру заинтересованных в реализации проектов лиц проекты бывают **межгосударственные, государственные, межотраслевые, отраслевые, корпоративные, ведомственные, межсекторные, общественные, индивидуальные.**

# Основы проектного подхода. Классификация проектов



# Целевые программы города Москвы

[Официальный портал Мэра и Правительства Москвы](http://www.mos.ru/)

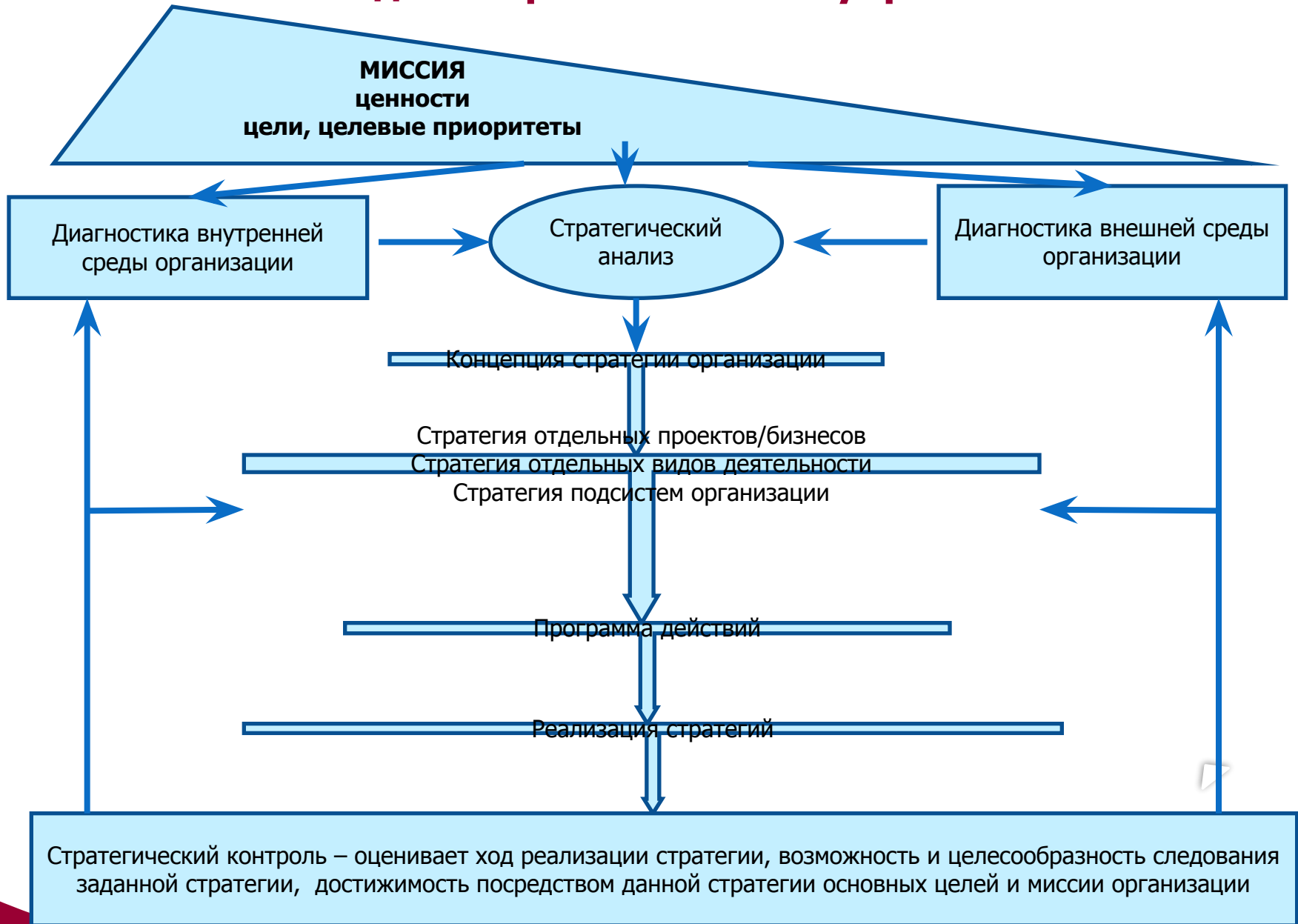
<http://www.mos.ru/>

**Государственные программы города Москвы на 2012-2016 гг.**

<http://www.mos.ru/documents/discussion/>

- [1. Открытое Правительство \(Совершенствование государственного управления\)](#)
- [2. Градостроительная политика](#)
- [3. Развитие коммунально-инженерной инфраструктуры](#)
- [4. Жилище](#)
- [5. Безопасный город](#)
- [6. Столичное здравоохранение](#)
- [7. Столичное образование](#)
- [8. Информационный город](#)
- [9. Социальная поддержка жителей города Москвы](#)
- [10. Охрана окружающей среды](#)
- [11. Стимулирование экономической активности](#)
- [12. Спорт Москвы](#)
- [13. Развитие индустрии отдыха и туризма](#)
- [14. Культура Москвы](#)
- [15. Энергосбережение в городе Москве](#)
- [16. Развитие транспортной системы города Москвы](#)

# Модель стратегического управления



# STEP- анализ. Анализ факторов внешней среды организации

- ✓ Социальные (S – social),
- ✓ Технологические (T – technological)
- ✓ Экономические (E – economic)
- ✓ Политические факторы (P – political)

Политические факторы	Экономические факторы (влияние экономики)
<p>Текущее законодательство на рынке                      Изменения в законодательстве                      Регулирующие органы и нормы                      Правительственная политика, изменение                      Торговая политика                      Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции                      Выборы на всех уровнях власти                      Финансирование, гранты и инициативы                      Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</p>	<p>Экономическая ситуация и тенденции                      Уровень инфляции                      Инвестиционный климат в отрасли                      Общие проблемы налогообложения                      Налогообложение, определенное для продукта / услуг                      Сезонность / влияние погоды                      Рынок и торговые циклы                      Платежеспособный спрос                      Обменные курсы валют                      Основные внешние издержки                      Структура доходов и расходов                      Цена на энергоносители                      Цена на транспорт                      Цена на сырье и комплектующие</p>
Социальные факторы (социокультурные тенденции)	Технологические факторы
<p>Демографические изменения                      Изменения в базовых ценностях                      Тенденции образа жизни                      Изменение структуры доходов                      Модели поведения покупателей                      Мода и образцы для подражания                      Мнения и отношение потребителей                      Потребительские предпочтения                      Представления СМИ                      Этнические / религиозные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменения в уровне и стиле жизни</li> <li>• Экологический фактор</li> <li>• Отношение к работе и отдыху</li> <li>• Отношение к образованию</li> </ul>	<p>Развитие конкурентных технологий                      Финансирование исследований                      Информация и коммуникации, влияние интернета                      Потребители, покупающие технологии                      Законодательство по технологиям                      Потенциал инноваций                      Доступ к технологиям, лицензирование, патенты                      Проблемы интеллектуальной собственности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственная политика в области предоставления социальных услуг</li> <li>• Новые продукты в области деятельности Вашей организации</li> <li>• Коммуникации</li> </ul>



# **Анализ внутренней среды организации (аудит организации)**

- **Состав и квалификация, навыки, компетенция персонала**
- **Оборудование, сырье, материалы, производственные возможности**
- **Финансовые возможности (в т.ч. долгосрочные связи с кредитными организациями, банками, страховыми компаниями)**
- **Имидж организации, наличие и репутация бренда, информационное поле**
- **Используемые технологии (Know-how) – инвентаризация технологий**
- **Опыт работы на рынке (не число лет, а число успешных проектов)**

# Основы проектного подхода. SWOT – анализ

**Разведка перед боем.** Хороший военачальник изучает поле предстоящей битвы, выискивая все выигрышные возвышенности и опасные болотистые места, оценивает свои силы и силы противника. Если он этого не сделает, он обречет свою армию на поражение


## 1 этап. Сопоставление, перечисление:

<b>Сильные стороны (Strengths)</b> — преимущества организации	<b>Слабости (Weaknesses)</b> — недостатки организации
1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Возможности (Opportunities)</b> — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации	<b>Угрозы (Threats)</b> — факторы внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение организации
1. 2. 3.	1. 2. 3.

# Основы проектного подхода. SWOT - анализ

## 2 этап. Анализ и создание стратегии, экспертиза концепции проекта

### Внешняя среда

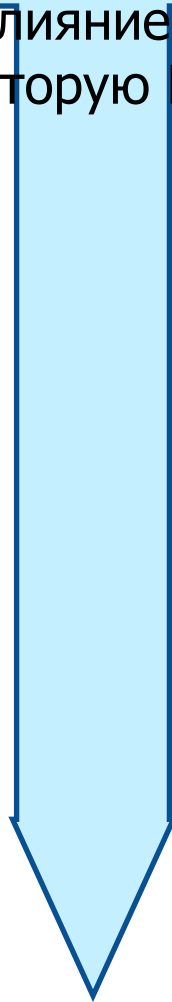
		<b>Возможности (Opportunities)</b> — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации	<b>Угрозы (Threats)</b> — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Сильные стороны (Strengths)</b> — преимущества организации	1. 2. 3.	
	<b>Слабости (Weaknesses)</b> — недостатки организации	1. 2. 3.	

The diagram illustrates a SWOT analysis matrix. The top row represents the external environment, with 'Opportunities' and 'Threats'. The bottom two rows represent the internal environment, with 'Strengths' and 'Weaknesses'. The matrix is divided into four quadrants. Arrows indicate relationships: vertical arrows point from 'Opportunities' to 'Strengths' and from 'Threats' to 'Weaknesses'. Horizontal arrows point from 'Strengths' to 'Opportunities' and from 'Weaknesses' to 'Threats'. A diagonal arrow points from 'Strengths' to 'Threats'.

## Филип Котлер : Социальный маркетинг

«Социальный маркетинг – это понимание людей и такое с ними общение, которое ведет к усвоению ими новых взглядов.

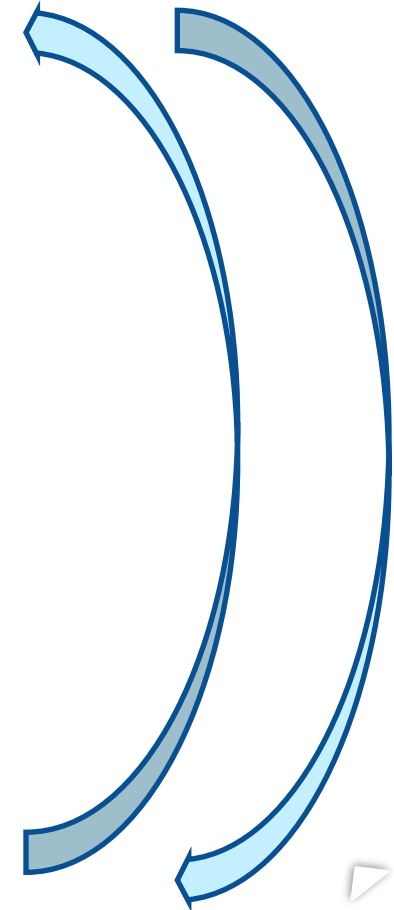
Изменение их позиции заставляет изменять собственное поведение, что оказывает влияние на решение той социальной проблемы, в которую Вы вовлечены».



# Основы проектного подхода. Радуга социального планирования.

Как делать?

Что  
делать?



# Процесс социального планирования

1. **Интересы** – основываются на общности интересов личности, социальной группы, организации и сообщества
2. **Потребности** – (нужда в чем либо) определяют мотивы деятельности личности, социальной группы, общества (социальные, экологические, экономические)
3. **Ценности** - особое общественное отношение, благодаря которому потребности и интересы индивида или социальной группы переносятся на мир вещей, предметов, духовных явлений
4. **Видение** – представление облика задуманного результата, конечной цели и будущего организации
5. **Миссия** – уникальная философия, политика и общая цель организации, образно и чётко выражающая основную причину её существования
6. **Цели** – конкретные результаты, которые необходимо достигнуть организации в процессе работы
7. **Задачи** – распределение и ранжирование (последовательность) этапов (действий) достижения целей
8. **Стратегия** – логически последовательная интегрированная схема принятия управленческих решений
9. **Действия** – структурно определенный план (последовательность) этапов работ
10. **Тактика** - конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях.

# Основы проектного подхода

## Методика SMART

Впервые SMART формат для определения цели и постановки задачи был изложен Питером Друкером в середине прошлого века как часть концепции "Управления по задачам" (Management by Objectives).

### Умное целеполагание: SMART

Любую цель необходимо проверить по пяти описанным критериям

- **Specific** – «особый», «индивидуально-определенный». Цель должна быть недвусмысленная и однозначная, чёткая и строго определённая. Сформулированная таким образом, чтобы её нельзя было понять не правильно и интерпретировать по-своему.
- **Measurable** – «измеримый». Цель должна быть измеримая (в штуках, процентах, деньгах, страницах). Критерии оценки должны быть такими, чтобы по ним легко можно было определить достигнута цель или нет.
- **Achievable** – «достижимый». Цель должна быть достижима. Задачи должны решаться в принципе. Невыполнимые цели – демотивируют.
- **Relevant** – «значимый», «важный». Цель должна быть ориентирована на результат. Исполнитель должен понимать чего он достигнет, а не чем будет заниматься.
- **Time specific, time-bound** - «связанный с определенным промежутком времени»  
Выполнение задач для достижения поставленной цели должно быть определено по срокам. Достижение цели должно происходить в четко указанный период времени.

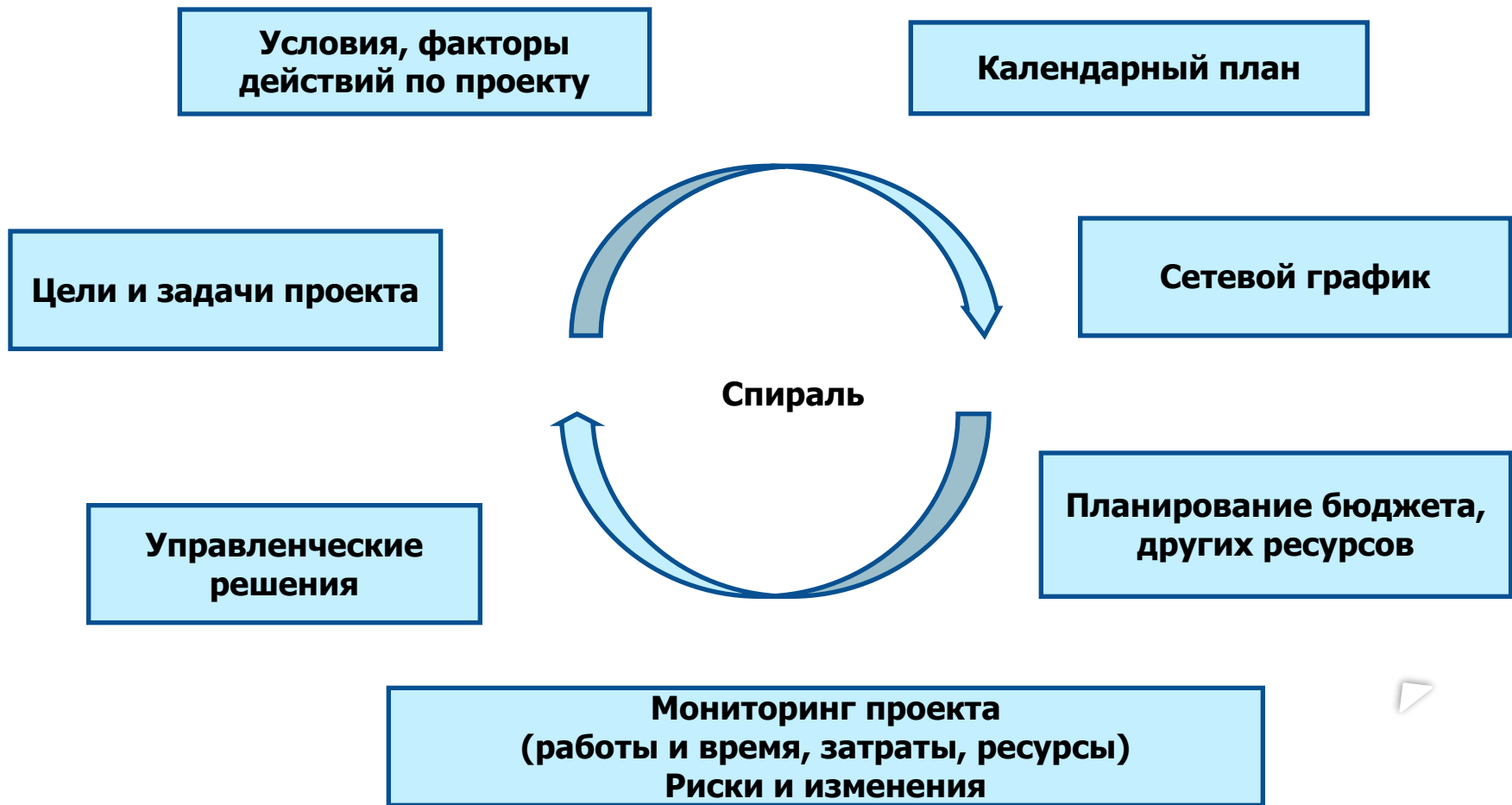
# Управление проектами





# Управление проектами

## Цикл управления проектом



# Жизненный цикл проекта

**Жизненный цикл проекта** – набор последовательных фаз, выделяемых для лучшего контроля и управления

**Фаза проекта** – структурный элемент его жизненного цикла

1 - Фаза концепции:

инициация проекта, сбор исходных данных и анализ существующего состояния, выявление потребности в изменениях, представление концептуальных предложений, утверждение концепции, согласование целей реализации проекта с миссией организации.

2 – Фаза планирования:

установление контактов для реализации проекта, развитие концепции, определение целей, определение задач, действий.

3 – Фаза проектирования:

разработка сводного плана проекта, разработка системы управления проектом, планирование системы информационного сопровождения проекта, составление бюджета проекта, разработка количественных и качественных показателей проекта, разработка методов оценки качества проекта.

4 – Фаза реализации:

выполнение работ, предусмотренных проектом, мониторинг процесса по ключевым позициям, определенным для оценки эффективности реализации проекта.

5 – Фаза завершения:

окончание работ, оценка результатов проекта, подведение итогов, подготовка документов, оценка эффективности проекта.

# Управление проектами

## Функции и объекты управления проектами:

- ✓ управление предметной областью
- ✓ управление качеством
- ✓ управление временем
- ✓ управление стоимостью
- ✓ управление риском
- ✓ управление контрактами и обеспечением ресурсами
- ✓ управление персоналом
- ✓ управление коммуникациями и информацией
- ✓ интеграция процессов

## Типовые проектные документы:

- ✓ аналитическая справка – краткая статистическая и аналитическая информация об организации и проекте, позитивный опыт работы, эффективность деятельности и т.п.
- ✓ бизнес-план
- ✓ инвестиционный меморандум – предложение потенциальному инвестору, содержащее всю необходимую информацию о проекте, представляются основные аспекты деятельности организации, обосновывается целесообразность инвестиций в проект.
- ✓ технико-экономические соображения - стадия предпроектных изысканий, тактические варианты выполнения проекта
- ✓ технико-экономическое обоснование – расчет и оценка экономической целесообразности, эффективности осуществления предлагаемого проекта, аналитическое обоснование необходимости инвестирования в проект

# Структура проекта

**Цель** – желаемый результат деятельности, достижимый в пределах определенного временного интервала.

**Задачи** – компоненты цели с заранее определенными измеримыми требованиями к результату.

✓ Определение последовательности действий для реализации проекта

✓ Определение этапов реализации проекта

**Определение показателей** (качественных и количественных индикаторов) достижения целей и решения задач проекта

✓ Описание основных ожидаемых конечных результатов проекта

**Создание организационного, календарного плана реализации проекта**

✓ Сроки и этапы реализации проекта

✓ Определение состава желаемых результатов проекта

✓ Определение состава и детальное планирование работ

✓ Определение схем взаимодействия участников, подчинения и отчетности

✓ Распределение работ между участниками и членами команды

✓ Определение потребностей в ресурсах, управление контрактами и поставками.

**Планирование ресурсов и составление бюджета**

**Мониторинг проекта** (работы и время, затраты, ресурсы) - функции оценки в ходе управления проектом:

Мониторинг – наблюдение за тем, что происходит в проекте для отслеживания его течения. Для этого разрабатываются:

✓ перечень характеристик, подлежащих наблюдению

✓ индикаторы и показатели соответствия ожидаемым результатам

✓ методы сбора информации

✓ технологии обработки и анализа информации

✓ преобразование для восприятия и распространения информации

**Оценка в процессе реализации проекта** – оценка степени эффективности планов, процедур, действий, материалов и корректировка в соответствии с условиями реализации проекта - мониторинг, инспекции, аудит

**Оценка воздействия проекта** – анкетирование, сбор информации у потребителей, благополучателей проекта- исследование

**Оценка достижения результата проекта** – насколько в результате реализации проекта удалось достичь поставленной цели, - расчет, параметрический метод, соотнесение установленных с реальными показателями.

# Структура проекта. Виды проектов.

- Название программы (проекта)
- Пользователи программы (проекта): категория и количество/ круг лиц интересах которых реализуется программа
- Территория реализации программы (проекта)
- Описание проблемы и потребности в реализации программы (обоснование значимости программы (проекта))
- Цели и задачи программы (проекта)
- Описание деятельности по программе (проекту) /механизмы его реализации/описание работ, услуг которые должны быть выполнены и предъявляемые к ним требования
- Календарный план реализации программы (проекта)
- Планируемые результаты (качественные и количественные)/
- Критерии оценки эффективности программы (проекта) и контроля ее реализации
- Смета программы (проекта)

**Методические материалы по разработке программ для участия в конкурсном отборе социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления в 2012 году субсидий из федерального бюджета**

[http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/socorientnoncomorg/doc20120202\\_015](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/socorientnoncomorg/doc20120202_015)

## **Рекомендуемая структура программы:**

- паспорт программы (по рекомендуемому образцу, не более двух страниц)
- текстовая часть программы по следующим разделам:
  - ✓ текущее состояние сферы реализации программы;
  - ✓ цель (цели) и задачи программы;
  - ✓ основные мероприятия, этапы и сроки реализации программы;
  - ✓ ресурсное обеспечение программы;
  - ✓ ожидаемые результаты реализации программы и методика их оценки;
- смета планируемых расходов на реализацию программы (по рекомендуемому образцу).

# Структура программы

## Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012 – 2016 гг.) Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)

### П А С П О Р Т

- I. Характеристика текущего состояния, основные проблемы сферы реализации государственной программы
  - 1.1. Анализ основных показателей текущего состояния сферы образования города Москвы
  - 1.2. Анализ состояния рынка образования (включая платное) и спроса на образовательные услуги.1
  - 1.3. Тенденции и перспективы развития города Москвы, определяющие новые задачи системы образования
  - 1.4. Конкурентные преимущества сферы образования города Москвы.
- II. Приоритеты политики Правительства города Москвы в сфере реализации государственной программы
- III. Описание основных целей и задач государственной программы. Ключевые принципы и механизмы реализации.
- IV. Показатели (индикаторы) достижения целей и решения задач
- V. Описание основных ожидаемых конечных результатов государственной программы.
- VI. Сроки и этапы реализации государственной программы
- VII. Характеристика мероприятий и ведомственных целевых программ государственной программы
- VIII. Характеристика мер государственного регулирования государственной программы
- IX. Прогноз сводных показателей государственных заданий государственной программы
- X. Информация об участии предприятий, организаций и внебюджетных фондов в реализации государственной программы.
- XI. Анализ рисков реализации государственной программы
- XII. Методика оценки эффективности и результативности государственной программы



# Бизнес-план

**Бизнес-план** - это документ, который описывает все существенные аспекты будущего проекта.

## **3 основных вопроса бизнес-планирования:**

- 1) рынок (окружение проекта, действия, направляемые вовне, анализ отрасли, анализ рынка, план маркетинга)
- 2) техника (внутренние действия, технический, производственный и кадровый планы)
- 3) финансы (вложения и отдача, прибыли, риски и т.п.)

## **Функции бизнес-плана:**

- 1) способствует более глубокому пониманию планируемого проекта, упорядочению представлений об идее, заставляет ответить на ряд ключевых вопросов
- 2) информирует членов проектной команды
- 3) позволяет проанализировать воздействие неблагоприятных факторов на проект
- 4) выступает основой предложения на переговорах
- 5) служит инструментом получения финансовой поддержки

## **Структура бизнес-плана может зависеть от:**

- отрасли, продукта, уровня сложности или иной специфики проекта
- состава участников
- назначения бизнес-плана (внутренний или внешний)
- требований финансирующей стороны



# Структура бизнес-плана

**1) резюме проекта** (составляется после создания всего бизнес-плана)

- цель проекта
- продукция (услуги)
- временные рамки проекта (инвестиционная и операционная фазы)
- краткая финансовая характеристика (качественные и количественные показатели, показатели эффективности, источники и объем необходимых средств)

**2) продукция проекта** (существо проекта, описание проекта)

- генеральная цель
- система целей и планируемый состав результатов
- описание проектных продуктов, услуг (назначение, характеристики, отличия от существующих аналогов, общая оценка конкурентоспособности, степень готовности к выходу на рынок, наличие сертификатов, сервисное обслуживание, возможность совершенствования, степень новизны, патентная чистота и патентная защищенность, наличие и организация защиты авторских прав)
- наличие (необходимость получения) разрешений и лицензий
- социальный эффект проекта
- экологический эффект проекта

**3) анализ отрасли**

- определение отрасли
- состояние деловой активности в отрасли
- новации, изменения и тенденции отрасли
- идея проекта в контексте развития отрасли (существующие альтернативные и вероятность появления новых технологий)

**4) анализ рынка**

- описание целевых потребителей
- анализ целевого сегмента (качественное описание с историей становления и спецификой, динамика цен и объемов спроса и предложения, нормативно-правовое регулирование и ограничения, прогнозы изменений)
- информация о конкурентах (продукция, ценообразование, продвижение, распространение, сильные и слабые стороны, наиболее удачные решения)
- прогноз объемов продаж в натуральном выражении и его обоснование

**5) план маркетинга**

- SWOT-анализ и стратегия (возможности и угрозы из анализа отрасли и рынка)
- ценообразование (для каждого продукта или единое для всех, метод и цены конкретные, системы скидок и т.п.)
- продвижение продукции (выбор инструментов и его обоснование,

**6) производственный план**

- обоснование места расположения
- технические решения
- потребность в производственных площадях, возможность их аренды или покупки
- производственный процесс, перечень всех основных операций по производству, хранению и доставке либо предоставлению услуги
- состав необходимого оборудования, возможность лизинга
- производственная кооперация и работа с подрядчиками
- список всех видов сырья и материалов, названия фирм-поставщиков, цены
- план поставок
- план производства в натуральном выражении, возможности наращивания и сокращения производства
- методы контроля качества
- штатное расписание персонала
- накладные расходы
- оценка себестоимости продукции
- экологическая и производственная безопасность

**7) организационный план**

- участники проекта
- система мотивации участников, баланс интересов (вклады участников в проект, выгоды участников, предполагаемая схема взаимодействия участников)
- данные о ключевых управляющих фигурах
- организационная структура и система управления проектом
- структура работ – календарный план реализации проекта
- план по персоналу

**8) финансовый план (бюджет, сметы)**

- допущения и предположения (налоги, амортизация, цены, объемы сбыта, издержки, объемы запасов, способы оплаты и пр.)
- прогнозный отчет о движении денежных средств
- прогнозный отчет о прибылях и убытках
- прогнозный баланс
- оценка финансового состояния участников проекта
- расчет показателей эффективности проекта
- разработка схем финансирования

**9) анализ рисков**

- причинно-следственный анализ (с выделением прединвестиционной, инвестиционной и операционной фаз)
- анализ чувствительности
- анализ сценариев
- обеспечение и гарантии кредиторам и инвесторам

**10) Приложения** - таблицы, графики и схемы.



# Технико-экономическое обоснование инвестиций

**ТЭО инвестиций** - это основной документ, обосновывающий целесообразность и эффективность инвестиций в рассматриваемый проект.

ТЭО инвестиций является обязательным документом, если в проекте предполагается полное или частичное финансирование из государственного бюджета Российской Федерации, ее внебюджетных фондов, фондов министерств и ведомств, а также из финансовых ресурсов государственных предприятий.

В иных случаях решение о целесообразности разработки ТЭО принимается самим заказчиком.

ТЭО инвестиций обычно содержит:

- Исходные данные и условия: основание для разработки ТЭО, цели инвестирования, общая характеристика объекта инвестирования, информация о вовлекаемых ресурсах, результаты предварительных оценок и исследований, сведения о заказчике, инвесторах, возможных подрядчиках, поставщиках и о самой проектной организации.
- Мощность предприятия и номенклатура продукции, услуги
- Обеспечение предприятия ресурсами.
- Место размещения.
- Основные технические решения.
- Оценка воздействия объекта на окружающую среду.
- Кадровая политика и социальная политика.
- График осуществления проекта.
- Экономическая оценка и финансовый анализ.
- Выводы и предложения.
- Приложения.

# **Управление рисками и изменениями в проекте**



# Риски и изменения

## Проектный риск:

- это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из расчета которых принимаются решения в настоящем
- возможность воздействия на проект и его элементы неблагоприятных событий, которые могут нанести ущерб или препятствовать достижению цели проекта.

**Изменение** – это замещение одного решения (задачи проекта, действия) другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта.

## Классификация рисков:

- 1) риски, связанные с нестабильностью законодательства и текущей ситуацией, условий инвестирования и использования финансовых инвестиций
- 2) риск неблагоприятных политических и социальных изменений
- 4) неполнота или неточность информации о технико-экономических параметрах новой техники и технологии
- 5) колебания рыночной конъюнктуры, цен, курсов и т.п.
- 6) неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий
- 7) производственно-технологический риск (аварии, отказы поставщиков, потребителей услуг)
- 8) неопределенность целей, интересов и поведения участников проекта
- 9) неполнота и неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников (поставщиков, инвесторов)

# Управление рисками в проекте

- **Управление рисками.** Неприятности еще не наступили, но не исключена возможность возникновения нежелательных и незапланированных событий, которые могут привести к тому, что цели проекта (одна или несколько) не будут достигнуты. Цель этой стадии — предотвратить неприятности до их возникновения или, по крайней мере, встретить их во всеоружии.
- **Управление изменениями.** Неприятности оказались достаточно серьезными, и справиться с ними без ущерба для проекта не удалось.

Цель этого этапа – модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов и т. п.

В ходе реализации проекта вносятся изменения в его различные разделы. Инициаторами изменений могут быть заказчик или инвестор, проектировщик или подрядчик. Источники изменений происходят из внутреннего и внешнего окружения проекта.

Внесение изменений является обычным явлением в любом проекте.

## Сценарий:

- в ходе планирования проекта был идентифицирован риск, но работа с ним не привела к желаемому результату
- возникшая в результате наступления рискованного события привело к необходимости внесения изменений в план реализуемого проекта.



# Управление рисками и изменениями в проекте



# Управление рисками в проекте

- Для **выявления рисков** может использоваться практически вся аналитическая информация о проекте, а так же описание прошлых проектов. Используются общие методы (причинно-следственный анализ риска, функциональный подход, экспертные оценки) и специальные методы (контрольные списки рисков для проектов определенного типа). Результатом выполнения этой функции являются перечни рисков и рисковых событий.
- **Оценка риска** предполагает определение (масштаба) последствий выявленных рисков. Для этого используются модели численного анализа рисков. После оценки в зависимости от отношения инвестора к риску принимается решение о том, какие риски следует снижать, а какие принять.
- Для рисков, которые решено минимизировать, разрабатываются **мероприятия по снижению риска**. В результате формируется план управления риском. В системе управления возникает дополнительная информация для планирования проекта.
- В ходе проекта проводится **мониторинг риска**. Задачей мониторинга является отслеживание рискованной ситуации и выработка управляющих воздействий на проект.

# Модели анализа (оценки) рисков проекта

## Метод аналогий

Метод аналогий базируется на сопоставлении по ряду признаков планируемого проекта с уже проведенными проектами и принятии решения о том, каков может быть уровень риска, и что может обусловить наибольшие потери.

Наибольшее применение метод находит при выполнении сравнительно часто повторяющихся проектов

## Проверка «Due diligence»

Метод предотвращения контрактных обязательств с недобросовестными партнерами. Заключается в сборе и максимально подробном изучении информации о предполагаемом контрагенте. Собираются сведения о его бизнесе:

- ❖ финансовом положении;
- ❖ продажах;
- ❖ партнерах;
- ❖ его кредитной истории (если возможно);
- ❖ происшествиях, проблемах и скандалах, связанных с его именем, порочащих его или наоборот, положительно характеризующих его, событиях и т.д.

Для проведения этого вида анализа заранее составляются подробные перечни вопросов по каждому из разделов. Общая направленность вопросов такова, чтобы предугадать вероятность или склонность предполагаемого партнера к недобросовестному выполнению обязательств.

## Причинно-следственный анализ риска

Он используется для выявления рисков проекта и разработки мероприятий по противодействию риску

Рисковое событие	Возможные последствия (потери)	Факторы риска	Мероприятия по противодействию риску
что может произойти?	чем это грозит?	чем это вызывается или усиливается?	как противодействовать (влиять на факторы риска)?

# Модели анализа рисков проекта

## Анализ дерева решений

Метод основан на построении дерева (веера) решений. В соответствии с ним формируется дерево решений, которое содержит полный набор возможных путей развития деятельности по проекту или событий при проведении сделки. Каждая ветвь, исходящая из узла характеризуется численно определенным результатом в денежном выражении и вероятностью наступления события, которое описывает эту ветвь.

Для каждого сценария развития событий рассчитываются искомые величины. После этого определяется их среднее. Оно и является конечным ответом на вопрос об эффективности проекта.

Построение дерева решений для выбора решения в условиях риска рекомендуется для задач, имеющих обозримое число вариантов развития. Для построения дерева решений необходима качественная информация.

Сбор данных осуществляется в следующей последовательности:

- определяется состав этапов реализации каждого управленческого решения;
- выявляются ключевые события каждого этапа, которые могут повлиять на дальнейшее развитие избираемого варианта решения задачи;
- определяются затраты времени реализации каждого этапа с учетом возможности наступления его ключевых событий;
- рассчитываются вероятности достижения желаемого результата в каждом из принимаемых решений;
- находится стоимость каждого этапа альтернативных вариантов управленческих решений с учетом стоимости наступления ключевых событий.



# Методы противодействия частным рискам

**Избежание риска** означает уклонение от мероприятия, связанного с риском. Чаще всего оно означает также и отказ от прибыли и его целесообразно применять лишь в том случае, когда оцененный по тем или иным критериям риск неприемлем и не снижаем.

**Передача риска** может быть полной и частичной.

Полная передача риска предполагает, что все убытки вследствие наступления рискованного события несет другой участник предприятия.

**Пример:**

- создание договора на предоставление услуг с использованием пунктов, содержащих ответственность получателя услуги,
- создание договора на поставку средств, с использованием пунктов, содержащих ответственность поставщика
- страхование, использование банковских гарантий.

Как полную передачу риска страхование можно рассматривать лишь в том случае, если страховой договор предполагает выплату суммы, равной фактически понесенным потерям. Такая ситуация редка, поскольку страхуется обычно лишь часть стоимости и выплата предусматривается при наступлении далеко не всех возможных событий, несущих ущерб. Аналогична ситуация и со страхованием ответственности, так как почти никогда нельзя предсказать полную сумму косвенных потерь. Нередко страхование является частичной передачей риска страховщику.

Частичная передача риска называется **распределением** или **объединением** риска.



# Методы противодействия частным рискам

**Снижение уровня риска** предполагает использование методов, позволяющих понизить уровень риска проекта. Это следующие группы приемов:

**Диверсификация** (изменение, замена) представляет собой повышение надежности выполнения задач проекта дублированием элементов задач функционально аналогичными и независимыми друг от друга.

Пример:

- замена базовых технологий выполнения работ, услуг
- замена базовых инвесторов
- замена базовых клиентских потоков

Диверсификация является приемом снижения или устранения риска, при котором уменьшается степень зависимости от какого либо одного элемента проекта.

Пользуясь диверсификацией для снижения риска следует учитывать тот факт, что определенные неблагоприятные внешние условия могут оказать одинаковое негативное воздействие сразу на весь набор диверсифицированных элементов системы. Это означает, что, диверсифицируя те или иные подсистемы, необходимо выбирать дублирующие элементы таким образом, чтобы они не могли быть одновременно подвержены действию одного фактора.



# Методы противодействия частным рискам

**Организационные меры** - «модели предпринимательского поведения, модели принятия решений», так или иначе снижающих различные риски.

Они осуществляются на всех уровнях управления бизнесом и вместе определяют предпринимательскую культуру и профессионализм работающих.

**Моделью принятия решений** называется алгоритм оценки и выбора альтернатив, используемый для принятия решений в типовых ситуациях.

Рейтинговые оценки риска проектов также можно рассматривать как модель принятия решений. В других моделях используются теория игр и другие методы.

**Компенсация риска** - это формирование запасов на случай наступления рискованных событий.

Эти запасы могут быть разной природы: денежные, материальных и иных ресурсов, времени, клиентских баз.

Возможность компенсации риска: **формирование временных резервов**, стремление увеличить плановые сроки работ по проекту. При этом снижается риск срыва графика работ по проекту и, как следствие, выплаты штрафов (в случае предоставления субсидии).

Компенсация риска **денежными средствами** может осуществляться двумя способами:

- увеличением цен на проектные работы и услуги
- выделением в бюджете проекта резервных средств (статей расходов), иногда с изменением условий их расходования
- предоставление дополнительных услуг на платной основе (параллельно с субсидированными) и т.п.

# Управление рисками в проекте

**Управление риском** – искусство и формальные методы, определения, анализы, оценки, предупреждение возникновения риска на протяжении ЖЦ проекта

Функции	Входная информация	Методы и средства	Результаты
1. Выявление риска	* описание продукта, услуги * все планы	* мониторинг, инспекция, аудит * экспертные оценки	* выявление источников риска * выявление рисков событий
2. Оценка риска	* отношение к риску * источники риска * рисковые события	* модели оценки частных рисков	* снижение риска * принятие риска
3. Разработка мероприятий по снижению риска (MCP)	* снижаемые риски * принимаемые риски	* избежание риска * передача риска * снижение уровня риска * компенсация риска	* управление риском * информация для дальнейшего планирования
4. Мониторинг риска	* управление риском * фактические рисковые события * дополнительное выявление риска	* внеплановое реагирование * дополнительная разработка MCP	* управляющие воздействия * изменения в плане управления риском

# Управление изменениями

**Изменение** – это замещение одного решения (задачи проекта, действия) другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта.

Влияние вносимых изменений меняется по фазам жизненного цикла проекта. На начальных этапах разработки проекта, вносимые изменения учитывают более полную и обновленную информацию о проекте. На завершающей стадии разработки проекта внесение изменений становится более сложным и дорогим, и остается все меньше возможностей использовать полученную информацию для внесения ее в уже разработанную документацию.

**Управление изменениями** – это процесс прогнозирования возможных изменений, их анализ, планирование, реализация и контроль их эффективности.

Функции	Входная информация	Методы и средства	Результаты
Общее управление изменениями	Плановая информация, сообщения о ходе работ	Оценка степени выполнения работ, мониторинг проекта, система управления информацией (внешняя и внутренняя)	Дополнительное планирование
Управление изменениями по функциям УП	Изменение технологии предоставления услуги, время, затрат, количественных и качественных показателей проекта, договоров с поставщиками		

# Эффективность проекта



# Эффективность программы, проекта

- **Параметрический метод** предполагает введение определенных параметров результата, установленного в качестве цели, которую предполагается достичь в ходе реализации проекта – стадия завершения проекта
- **Социальная экспертиза** – исследование последствий управленческих решений (экспертное сообщество, общественные палаты и советы)
- **Общественная экспертиза** – организуется и проводится по инициативе граждан и общественных организаций (объединений), а также по инициативе органов местного самоуправления общественными организациями (объединениями), в соответствии с уставными целями данных организаций (экологическая, экспертиза безбарьерной среды и т.п.) – стадия принятия решения, реализации программы
- **Общественный контроль** – участие граждан и объединений граждан в контроле действий органов исполнительной власти, правоохранительных органов, а так же в реализации программ (деятельность общественных наблюдателей в процессе выборов)
- **Общественное обсуждение** - сбор предложений и замечаний представителей общественности относительно управленческих действий или намерений органов власти, текстов законопроектов и др. нормативных актов – стадия разработки программы, управленческого решения
- **Общественные слушания** - один из механизмов согласования интересов различных групп, выражающих заинтересованность в решении той или иной проблемы, представляющей общественный интерес (стадия принятия управленческого решения):
  - ✓ выявления и обсуждения проблемы, представляющей общественный интерес;
  - ✓ определения всех сторон, заинтересованных в ее решении;
  - ✓ фиксации позиций каждой из заинтересованных сторон и выработки взаимоприемлемых путей ее решения.

# Эффективность проекта. Социальная экспертиза

**Социальная экспертиза** – проводимая специалистами (экспертами) исследование социальных результатов управленческих действий во взаимосвязи с факторами и процессами их достижения.

1. Социальная экспертиза - метод управленческой деятельности, предназначение которого – обеспечение обоснованности и целесообразности управленческих решений с точки зрения принятых социальных критериев. В этом качестве социальная экспертиза представляет собой процедуру исследования, характеризующуюся организационно-методической спецификой.
2. Социальная экспертиза направлена на определение социальных результатов (эффектов) управленческих решений разного уровня и масштаба на разных стадиях управленческого цикла и причинно-следственных связей, лежащих в их основе. В этом качестве специфика социальной экспертизы определяется особенностями конкретной области управления, связанного с социальным развитием.

## **Модели социальной экспертизы:**

**Рецензия** – анализ действий и материалов, отзыв эксперта в письменной форме (в рамках рецензирования – консультирование без предоставления письменных материалов)

**Мониторинг** – исследование, повторяющаяся регулярно по одной методике

**Проект** - экспертная оценка приобретает инструментальное значение как основа проектирования желаемых общественных состояний и тенденций. Работа ведется по схеме: привлечение эксперта организатором, постановка задачи, договорный процесс относительно условий труда эксперта и вознаграждения по итогам работы (включая вопросы авторского права).



# Оценка социальных проектов

**Оценка эффективности проекта - выяснение соотношения цели проекта и его результата**

**Функции оценки** в ходе управления проектом:

- **Мониторинг** – наблюдение за тем, что происходит в проекте для отслеживания его течения. Для этого разрабатываются:

- ✓ перечень характеристик, подлежащих наблюдению
- ✓ индикаторы и показатели соответствия ожидаемым результатам
- ✓ методы сбора информации
- ✓ технологии обработки и анализа информации
- ✓ преобразование для восприятия и распространения информации

- **Аудит результативности** - система регулярного наблюдения, самоконтроля и самооценки результатов проекта, соответствие стратегических целей тактическим задачам, своевременное выявление и устранение ошибок и отклонений в работе, по реализации проекта, контроль достоверности полученных результатов.

- **Проведение инспекций** - выявление нарушений и степени их значимости для реализации проекта

- **Исследование** – получение нового знания в процессе обнаружения деталей и выявления закономерностей в процессе реализации проекта, возникновение основы для последующего моделирования и планирования реализуемого проекта и новых проектов (анкетирование, анализ)

# Оценка социальных проектов

## Фазы оценки проекта:

**Оценка при формировании проекта** – оценка на пригодность всех планов, действий и материалов  
- SWOT, SMART - технологии

**Оценка в процессе реализации проекта** – оценка степени эффективности планов, процедур, действий, материалов и корректировка в соответствии с условиями реализации проекта - мониторинг, инспекции, аудит.

**Оценка воздействия проекта** – анкетирование, сбор информации у потребителей, благополучателей проекта- исследование

**Оценка достижения результата проекта** – насколько в результате реализации проекта удалось достичь поставленной цели, - расчет, параметрический метод, соотнесение установленных с реальными показателями.

## Принципы оценочной деятельности:

- независимость оценки
- прозрачность оценки – публичность критериев и позиций отбора
- построение оценки на научной основе – разработка системы критериев, стандартов и т.п. во взаимосвязи друг с другом
- предоставление конструктивных рекомендаций – для устранения в дальнейшем проектировании допущенных ошибок и развития продуктивной творческой деятельности



# Методы оценки эффективности программы (проекта)

## Государственная программа "Социальная поддержка жителей города Москвы на 2012-2016 гг."

### Методика оценки эффективности и результативности Государственной программы

Оценка эффективности государственной программы будет проводиться по следующим направлениям :

- 1) **Степень достижения значений целевых показателей.** Для каждого показателя ежегодно будет проводиться сопоставление планируемых и фактических значений, и обосновываться обнаруженные отклонения. Неэффективными будут считаться результаты, которые не достигли плановых значений из-за плохого управления программой.
- 2) **Выполнение плана мероприятий.** По каждому разделу подпрограммы предполагается сопоставление плана мероприятий и реальных действий по объему предоставления социальных выплат и услуг, охвату ими целевой группы. Неэффективным считается нецелевое использование ресурсов, предоставление выплат и услуг нецелевой группе, невыполнение плана реализации мероприятий, несоблюдение обязательств по охвату целевой группы запланированными мероприятиями .
- 3) **Соблюдение сроков реализации мероприятий.** Несвоевременное предоставление выплат и услуг будет рассматриваться как факт неэффективной реализации программы.
- 4) **Степень соответствия расходов на реализацию мероприятий запланированному уровню затрат.** К неэффективным результатам будет отнесено необоснованное отклонение фактических расходов на реализацию плановых мероприятий от запланированных.

**Источники информации для проведения мониторинга.** Важнейшими источниками данных, которые необходимы для повышения качества управления и которые должны войти в систему мониторинга социальных программ, являются:

- Административная отчетность**, в том числе базы данных по программам социальной защиты населения и сведения из других ведомств, участвующих в процессе предоставления помощи (финансовые органы) или предоставляющих информацию, связанную с проверкой доходов, статуса занятости, жилищных и имущественных условий.
- Данные региональной статистики**, включая обследования уровня жизни населения.
- Комплексные обследования домохозяйств**, охватывающие такие темы, как доходы и потребление домашних хозяйств, неденежные поступления, обеспеченность жильем и имуществом, образование, здравоохранение, занятость и безработица, программы социальной помощи и качество жизни.
- Анализ административных расходов**, включая уровень оплаты труда сотрудников, работающих в программах адресной помощи, площадь помещений, текущие расходы на содержание помещений и работу отделов социальной защиты, компьютерное оборудование и т.д.

**Для реализации мониторинга** потребуется организация следующих видов деятельности:

- Разработка методологических основ** и инструментария мониторинга, включающих: систему объективно наблюдаемых показателей контроля, оценки, экспертизы, адаптированной к целям мониторинга и информационным источникам; алгоритмы расчета объективно наблюдаемых показателей; формат итоговых документов и отчетов.
- В составе Межведомственной **рабочей группы формирование** группы специалистов, осуществляющей контроль реализации Программы и расчет достигнутых значений целевых показателей эффективности и результативности. Данная группа осуществляет сбор необходимых данных, производит анализ показателей и готовит все отчетные документы
- В составе Межведомственной рабочей группы формирование специальной группы, которая осуществляет **экспертизу достигнутых результатов** и подготовку Рекомендаций по развитию Программы, которые обсуждаются на Межведомственной рабочей группе.

# Методы оценки эффективности программы (проекта)

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА ГОРОДА МОСКВЫ «КУЛЬТУРА МОСКВЫ 2012-2016 гг.»

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Особенностью сферы культуры является то, что основные результаты культурной деятельности выражаются в «отложенном» социальном эффекте – повышении качества жизни населения и росте интеллектуального потенциала общества.

Оценка эффективности реализации Программы производится путем сравнения фактически достигнутых показателей за соответствующий год с утвержденными значениями показателей (критериев).

Результативность оценивается как степень достижения запланированных нефинансовых результатов реализации основных мероприятий, подпрограмм и в целом Программы.

**Результативность** оценивается по нефинансовым и финансовым показателям реализации основных мероприятий, подпрограмм и в целом Программы. Результативность определяется отношением фактического результата к запланированному результату на основе проведения **план-фактного анализа реализации** основных мероприятий, подпрограмм и в целом Программы

Индекс результативности определяется по следующей формуле:

$$\text{Ирез} = \text{Рфакт} / \text{Рплан}, \text{ где}$$

Ирез – индекс результативности;

Рфакт – достигнутый результат;

Рплан – плановый результат.

**Эффективность** оценивается как отношение достигнутых (фактических) нефинансовых результатов основных мероприятий, подпрограмм и в целом Программы к затратам по основным мероприятиям, подпрограммам и Программе в целом.

Эффективность основного мероприятия, подпрограммы, Программы в целом определяется по индексу эффективности.

Индекс эффективности определяется по формуле:

$$\text{Иэфф} = \text{Инрез} / \text{Ифинрез}, \text{ где}$$

Иэфф – индекс эффективности

Инрез - индекс нефинансовой результативности

Ифинрез – индекс финансовой результативности

# Методы оценки эффективности программы (проекта)

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА ГОРОДА МОСКВЫ «КУЛЬТУРА МОСКВЫ 2012-2016 гг.»

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

По итогам проведения анализа индекса эффективности дается качественная оценка эффективности реализации основных мероприятий, подпрограмм и в целом Программы:

Наименование показателя	Значение показателя	Качественная оценка мероприятия, подпрограммы, Программы в целом
Индекс эффективности (Иэфф)	$1,0 < \text{Иэфф} < 2,0$	Высокоэффективные
	$0,7 < \text{Иэфф} < 1,0$	Уровень эффективности средний
	$0,5 < \text{Иэфф} < 0,7$	Уровень эффективности низкий
	$\text{Иэфф} < 0,5$ ; или $\text{Иэфф} > 2,0$	Неэффективные

**Эффективность реализации Программы** также оценивается как степень фактического достижения показателей (индикаторов) по следующей формуле:

$$E = \frac{Pф1/Pп1 + Pф2/Pп2 + \dots + Pфn/Pпn}{N} \times 100$$

**E** - эффективность реализации Программы (процентов);

**Pф1**- фактический показатель, достигнутый в ходе реализации Программы;

**Pп1** - нормативный показатель, утвержденный Программой;

**n** - количество показателей (критериев) Программы.

# Формы экспертных заключений. Оценка текста проекта.

## Критерии оценки программы (проекта)

- ✓ Насколько точно определены цели и задачи проекта
- ✓ Насколько заявленные цели и задачи соответствуют категории получателей
- ✓ Насколько обоснована значимость решаемой проблемы
- ✓ Актуальность проблемы подтверждается органами власти и управления города, администрации округа, местного самоуправления и т.д.
- ✓ Соответствие представленной на конкурс программы (проекта) направлениям деятельности организации в соответствии с ее уставом
- ✓ Предшествующий опыт работы организации-исполнителя свидетельствует о ее способности осуществить программу (проект) такого масштаба с запланированным бюджетом
- ✓ Приложенные к программе (проекту) документы подтверждают обоснованность и выполнимость бюджета программы (проекта)
- ✓ Представленные документы (балансовый отчет, пояснительная записка с указанием видов, направлений и объемов оказания услуг и предпринимательской деятельности и др.) подтверждают наличие собственных денежных средств и доходов, указанных в качестве источника, предусмотренного бюджетом программы (проекта)
- ✓ Организация – исполнитель в состоянии привлечь запланированные дополнительные финансовые и материальные ресурсы, необходимые для реализации программы (проекта)
- ✓ Представленные документы подтверждают участие в реализации программы (проекта) организаций-соисполнителей и наличие у них собственных ресурсов, привлекаемых к реализации программы (проекта)
- ✓ Представленные финансовые документы свидетельствуют об отсутствии финансовых задолженностей
- ✓ Сотрудники организации-исполнителя обладают достаточной квалификацией для реализации программы (проекта)
- ✓ Наличие привлеченных средств
- ✓ Доля расходов по программе (проекту) на административно-управленческие цели не превышает 20% от общей суммы запрашиваемых средств
- ✓ Представленный план мероприятий программы (проекта) отвечает ее целям и задачам
- ✓ Выбранные методы выполнения мероприятий гарантируют адресность реализации программы (проекта)
- ✓ В программе (проекте) в полной мере описан механизм ее реализации
- ✓ Бюджет программы (проекта) обоснован и соответствует механизму реализации. Указанные в бюджете цены являются реальными
- ✓ Запрашиваемые статьи расходов соответствуют запланированным мероприятиям
- ✓ В программе (проекте) четко обозначены ожидаемые результаты, позволяющие определить эффективность выполненных работ (мероприятий) а т.ч. с точки зрения экономичности и адресности
- ✓ Социальная эффективность программы (проекта) – численность и охват соответствует целям и механизму реализации программы (проекта)

# Формы экспертных заключений. Оценка текста проекта

Показатели	Баллы
Оригинальность проекта (от 0-10 баллов)	
Детальная проработанность проекта (от 0-5 баллов)	
Соответствие проекта целям и задачам конкурса (от 0-5 баллов)	
Достижимость результатов проекта (от 0-5 баллов)	
Оправданность представленной сметы проекта (от 0-5 баллов)	
Наличие дополнительного финансирования (от 0-5 баллов)	

Критерии	10 баллов	9 баллов	8 баллов	7 баллов	6 баллов	5 баллов	4 балла	3 балла	2 балла	1 балл
Обоснование необходимости реализации программы										
Оригинальность и инновационность содержания, форм и методов решения проблемы										
Обусловленность партнерских связей										
Система механизмов внедрения и управления программой										
Перспективы развития программы										
Организационная состоятельность участника конкурса										
Обоснованность бюджета программы										
Использование привлеченных ресурсов для реализации программы										
<b>Итоговая сумма баллов</b>										
<b>Замечания эксперта ( Обязательно!):</b>										

# Спасибо!

**ОТДЕЛ "МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР  
ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА (МГРЦГО)"**

**Государственное бюджетное учреждение города Москвы  
"Дом общественных организаций (Центр по связям с  
общественными объединениями)«**

**<http://www.mosportal.ru>**