

**Предгорненское районное местное отделение
Общероссийского общественного благотворительного фонда
«Российский благотворительный фонд
«НЕТ АЛКОГОЛИЗМУ И НАРКОМАНИИ»**



**Социальные проекты:
разработка, реализация и оценка (оценивание)**

Методические рекомендации



Ставрополь, 2018

Методические рекомендации «Социальные проекты: разработка, реализация и оценка (оценивание)» подготовлено в рамках социального значимого проекта «Региональный ресурсный центр общественной инициативы «Содействие+». - Бачков Р.А. - Ставрополь, 2018 г. – 97 с.

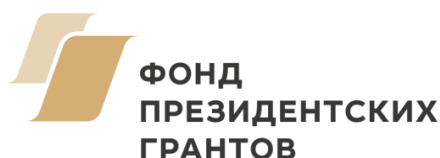
Автор: Бачков Р.А., руководитель социально значимого проекта «Региональный ресурсный центр общественной инициативы «Содействие+», председатель общественной организации Предгорненское районное местное Общероссийского общественного благотворительного фонда «Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании».

Методическое пособие «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» подготовлено в рамках социального значимого проекта «Региональный ресурсный центр общественной инициативы «Содействие+» .

Проект реализуется при поддержке Министерства образования Ставропольского края.

При реализации проекта используются средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 18 февраля 2018 г. № 32-рп.

Распространяется бесплатно



© ПРМО ООБФ «Российский благотворительный фонд
«Нет алкоголизму и наркомании»

© Бачков Р.А.

1. Основные понятия, принципы и рамки правового регулирования разработки и реализации социальных проектов, их оценивания и оценки

Сегодня в общественной практике и практике государственного регулирования России идёт интенсивный процесс по внедрению и развитию проектно-целевого подхода через создание и продвижение государственных программ, которые требуют более высокого уровня взаимодействия государственных (муниципальных) органов власти и негосударственных некоммерческих организаций, социально активных граждан. Складываются местные модели межведомственного и межсекторного взаимодействия структур государственной (муниципальной) власти и гражданского общества в области формирования и совершенствования технологии социального проектирования, развивается методологический и методический инструментарий такой технологии с точки зрения повышения эффективности реализации государственной молодёжной политики.

Однако процесс освоения и развития практики социального проектирования поставил перед его активными адептами насущные управленческие проблемы. Обычно государственные или муниципальные менеджеры разной ведомственной принадлежности реагируют на те или иные спускаемые сверху «инновационные» указания как на поручения, которые необходимо просто выполнять, а не заниматься тщательным анализом процесса и реализации этой социальной инновации. Рассматривая процесс развития этой социальной инновации внутри административных структур, можно сказать, что параллельно с инициативами гражданского общества в этой области, происходит отражение инновации на бумаге и девальвация этих инициатив (профанация и имитация деятельности в этом направлении), поскольку для административного аппарата любого уровня важны не столько результаты, на которые и опирается проектный подход в социальной политике, сколько правильно составленная бумажная отчётность. В связи с этим существует опасность подмены реальной картины развития проектно-целевого подхода в области развития гражданского общества и в сфере молодёжной политики отчётными количественными показателями.

С другой стороны, появляются исследования отдельных специалистов, которые крайне скептически относятся к понятиям «проект», «социальное проектирование», «конкурс социальных проектов», которые все более обретают черты дискурсивного фантома, утратившего первоначальный смысл и значение¹.

В связи с этим, в рамках данного методического пособия необходимо ещё дополнительно проакцентировать внимание на самой сущности социального проектирования как альтернативной технологии (инновации) реализации управленческих решений в рамках развития гражданского общества, алгоритм инициации проектной идеи, особенностях создания проектной заявки, её последующей оценке и методическом и методологическом аппарате оценивания социальных проектов, и, учитывая это, важно сформулировать практические рекомендации и концептуальные положения, которые бы сконструировали в дальнейшем адекватное восприятие этой довольно сложной социальной инновации. Эти вопросы, на наш взгляд, являются актуальными, а их разбор представляется чрезвычайно важным с точки зрения формирования идей гражданского общества, особенно в среде молодёжи.

Конкретные рекомендации снабжены соответствующими примерами и с комментариями к ним реализованных авторских проектов «Лаборатория школьной службы примирения «Содействие» (грант в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 3 мая 2012 года № 216-рп); «Центр общественной защиты «Содействие» (грант в соответствии с Распоряжением Президента Российской Федерации от 29.03.2013 № 115-рп); «Региональный общественный центр реализации программ медиации» (грант в соответствии с Распоряжением Президента Российской Федерации от 1 апреля 2015 года № 79-рп).

¹ Смирнов В.А. Проектная деятельность российских некоммерческих организации: ключевые проблемы и противоречия. // Социологические исследования № 2, 2016. С. 62-69.

Представленные в методическом пособии аналитические выкладки, положения, определения и основанные на них методические рекомендации основаны на следующих нормативно-правовых актах Российской Федерации:

1. Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 29.07.1998 № 135-ФЗ (последняя редакция с изменениями и дополнениями к нему) (в нём рассматриваются вопросы, связанные с основными понятиями оценочной деятельности: объекты, субъекты оценочной деятельности, права и обязанности оценщика, необходимые требования к содержанию отчёта об оценке объекта, стандарты оценочной деятельности и т.д.).

2. Приказ Министерства экономического развития России № 254 от 20.07.2007 г. (утверждён Федеральный стандарт оценки «Требования к отчёту об оценке»).

3. Приказ Министерства экономического развития России № 690 от 20.11.2013 г. «О методических рекомендациях по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации» (рассмотрены вопросы, касающиеся требований к оценке эффективности государственной программы (проекта)).

4. Распоряжение Президента Российской Федерации от 03.04.2017 года № 93-рп «Об обеспечении в 2017 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества, реализующих социально значимые проекты и проекты в сфере защиты прав и свобод человека и гражданина» совместно с Положением о конкурсе на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества (утверждены приказом Фонда президентских грантов от 14.04.2017 г. № 1) (определены для НКО формальные требования к участникам конкурса молодёжных проектов, требования к оформлению проектных заявок для участия в конкурсе проектов, порядок проведения экспертизы проектных заявок, регламент работы конкурсной комиссии, критерии оценки проектных заявок, формы заполнения проектных заявок).

5. Приказ Федерального агентства по делам молодёжи № 235 от 07.06.2016 г. «О проведении Всероссийского конкурса молодёжных проектов», приказ Федерального агентства по делам молодёжи № 280 от 10.07.2017 г. «О проведении в 2016 году конкурса молодёжных проектов Всекавказского молодёжного форума» (определены для физических лиц и молодёжных (детских) НКО формальные требования к участникам конкурса молодёжных проектов, требования к оформлению проектных заявок для участия в конкурсе проектов, порядок проведения экспертизы проектных заявок, регламент работы конкурсной комиссии, критерии оценки проектных заявок, формы заполнения проектных заявок).

Разберём основные определения и дефиниции такого сложного процесса как социальное проектирование.

Социальный проект (от лат. *projectus* — «брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий») — *это специализированная активная социальная деятельность физического лица либо юридического лица (НКО) в виде уникальной последовательности действий, имеющей общую целевую установку, направленной на получение заранее определённого и установленного результата, предполагающей создание определённого, уникального социального продукта или услуги, и предусматривающей целенаправленное улучшение проблемной социальной ситуации, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам (то есть имеющая начало и конец во времени), а также требованиях к качеству и допустимому уровню риска.*

Таким образом, среди отличительных особенностей проекта можно выделить:

1. Наличие социальной проблемы (потребности), для решения которой предпринимается какая-либо последовательная деятельность. При этом важно понимать, что социальная проблема, как правило, шире организационных проблем, которые рождаются внутри организации или группы физических лиц. Она относится к разряду социально-экономических или гражданских проблем, таких, как, например, проблемы доступа к информации, обеспечение равных прав и

равных возможностей для разных категорий социальных групп населения, снижение уровня бедности определенных социальных групп, необходимости развития определенных услуг и т.п.

2. Чётко определенная и выделенная цель проекта. Основной целью проектов является разрешение какой-либо социальной проблемы, что предполагает тщательный и предварительный анализ. Предлагая проектное решение проблемы, проект всегда нацелен на прочные изменения в социальной сфере.

3. Определённые сроки начала и окончания работ. Проекты всегда ограничены во времени и пространстве (территориально): у них всегда есть начало и конец, место реализации. Проект всегда реализуется в определенном месте и определенном контексте.

4. Специально выделенные для осуществления проекта ресурсы. Проекты реалистичны: их цели должны быть достижимы, что подразумевает сопоставление условий реализации проекта с необходимыми финансовыми и человеческими ресурсами.

5. Уникальная последовательность действий и /или мероприятий, которые логически взаимосвязаны и взаимоувязаны, которые однозначно должны привести к конкретному социальному результату, который можно количественно представить и качественно описать.

6. Привлечение многих участников и партнеров.

7. Предсказуемые, определяемые до начала работ количественные и качественные результаты.

8. Целевое, а не опосредованное финансирование мероприятий.

Оценка социального проекта – *вынесение определённого объективного суждения, то есть основанного на строгих логических положениях, о преимуществах и недостатках социального проекта, формулирование вывода о степени его практической реализуемости, о значимости планируемых и полученных его результатах, об основном социальном эффекте в рамках заранее установленной процедуры и в строгом соответствии с обозначенными критериями.*

Оценивание социального проекта – это подготовка **вынесения определённого объективного суждения**, то есть основанного на **строгих логических положениях**, о **преимуществах и недостатках социального проекта**, формулирование **вывода о степени его практической реализуемости**, о **значимости планируемых и полученных его результатах**, об **основном социальном эффекте** в рамках **заранее установленной процедуры** и в строгом соответствии с **обозначенными критериями**.

Оценочная деятельность эксперта – это активная деятельность эксперта по отношению к участникам конкурса, авторам проекта по подготовке **вынесения определённого объективного суждения**, то есть основанного на **строгих логических положениях**, о **преимуществах и недостатках социального проекта**, формулирование **вывода о степени его практической реализуемости**, о **значимости планируемых и полученных его результатах**, об **основном социальном эффекте** в рамках **заранее установленной процедуры** и в строгом соответствии с **обозначенными критериями**.

Таким образом, оценка, оценивание и оценочная деятельность эксперта подразумевает следующие ключевые условия и обстоятельства:

1) **заранее прописанные регламент и процедура оценки и оценивания** социальных проектов;

2) вынесение суждения о проекте и его оценивание проходят только в **строгом соответствии с критериями проведения оценочной деятельности**;

3) итогом активной деятельности эксперта является **объективный вывод**, основанный на строгом беспристрастном подходе и который базируется на логических положениях, о **преимуществах и недостатках социального проекта**, **формулирование вывода о степени его практической реализуемости**, о **значимости планируемых и полученных его результатах**, об **основном социальном эффекте проекта**.

В этих условиях приобретает особую значимость работа по анализу нормативно-правовых актов о проведении экспертизы проектов (и их положениями необходимо ознакомиться заранее):

- формальные требования к участникам конкурса проектов;
- требования к оформлению проектных заявок для участия в конкурсе проектов;
- порядок проведения экспертизы проектных заявок;
- регламент работы конкурсной комиссии;
- критерии оценки проектных заявок;
- формы заполнения проектных заявок.

Проанализировав огромное число социальных проектов, реализованных и реализующихся в области молодёжной политики, мы можем обозначить следующие общие негативные эффекты неверного восприятия и понимания социального проектирования: чего следует избегать при проектировании мероприятий по проекту.

1. Слабая рефлексивность (инерционность и неадекватность) мероприятий проекта.

В практике социальных проектов часто ***отсутствуют либо слабо отражены периодический мониторинг и непрерывная оценка социально направленных действий***, которые обозначены в проектной заявке. Крайне низкий уровень использования данного инструментария авторами проектов в условиях недостаточной развитости нормативно-правовой основы и кадровой основы государственной молодёжной политики в значительной степени приводят к тому, что действия (или мероприятия) проекта обладают в значительной мере ***инерционностью и неадекватностью, то есть не позволяет своевременно реагировать на различные развивающиеся крайне негативные социальные тенденции***. Такая инерционность и неадекватность в реализации социально значимых проектов, какими бы они совершенными ни были, приводит к их провалу, что даёт право делать заключение о существенных недостатках при их планировании. Кроме того, отсутствие такой информации по проекту не позволяет своевременно корректировать эти социально значимые проекты, разрабатывать определённые механизмы и формы общественного участия в реализации эффективной молодёжной политики.

2. Реактивность мероприятий по проекту.

Зачастую проекты страдают запоздалой реакцией на уже совершившиеся события или на уже ставшей известной информацией («догоняющие меры»). В результате спланированные и реализующиеся проекты имеют ряд существенных дефектов, положительных эффект которых либо минимален, либо вообще усугубляет сложившиеся положение дел в этом направлении, поскольку время их эффективной реализации уходит, и они становятся комплексом неверных идеологически и методологических мероприятий и действий.

Отсутствие конструктивного комплекса мероприятий и действий, оформленных корректно в виде перспективной программы проекта, не позволяет эффективно воздействовать на проблемы в социальной сфере, порождает неизбежное отставание власти и актива гражданского общества от уже существующих и развивающихся социальных тенденций в молодёжной сфере. Отсюда, и неэффективное сметное финансирование, которое строится либо по принципу «от достигнутого уровня» либо по «пожарному» принципу. В бюджетировании социально значимых проектов и программ отсутствует всякий намёк на перспективное мышление, а молодёжная политика продолжает накапливать и преумножать уже современные социальные проблемы, в самом лучшем случае нивелируя негативный эффект от реализации этих «запаздывающих» проектов и программ.

3. Паллиативность мероприятий проекта.

Проекты должны строиться на основе анализа точной зафиксированной и корректно локализуемой проблемы, который и диктует привлечение ресурсов и осуществление комплекса целенаправленных действий и мероприятий, а не предприниматься отдельные и нескоординированные усилия, которые стали уже профессиональной практикой. Реализация половинчатых решений или действий, которые скорее направлены на локализацию негативных следствий социальных проблем, а не на причины их формирования, всегда будет бессмысленной: важные не симптомы, а причины «социальных» болезней тем более в молодёжной сфере, где все процессы протекают более интенсивно.

4. Жёсткая внутриведомственная или внутриотраслевая (внутрирегиональная) ориентация в деятельности проекта.

Такое положение дел не даёт возможности менеджерам социальных проектов состыковывать свои действия с другими заинтересованными сторонами (органами государственной власти и другими общественными организациями) при решении социальных проблем, которая является областью межведомственного взаимодействия, в силу того что сама социальная проблема носит комплексный или пограничный характер. Таким образом, при столкновении с достаточно серьёзной проблемой, которая имеет сколько-нибудь системный характер, при проектировании выбирается неэффективная стратегия вовлечения в проект как можно больше ресурсов проекта.

В любом случае, сметное финансирование проекта не позволяет ни комплексно оценить проанализированные совершённые действия в рамках реализации социально значимого проекта или программы, ни корректно определить на перспективу программу будущих действий.

5. Ориентированность на манипулятивность действий в отношении благополучателей проекта при решении их социальных проблем.

Такой подход препятствует активному взаимодействию с целевыми группами проекта, чьи проблемы они казалось бы должны решать, хотя и эта группа граждан имеет солидный потенциал для взаимодействия в этом направлении.

Основным принципом взаимодействия здесь становится субсидиарная политика проекта, смысл которой состоит в том, что решение обозначенных социальных проблем осуществляется не столько силами и возможностями отдельными государственными и муниципальными органами власти или государственными организациями, учреждениями, физическими лицами, общественными организациями, сколько общими усилиями всех заинтересованных участников, вовлечённых в процесс реализации проекта.

б. Отсутствие или слабость социального развития в проектах (акцентирование внимания на реактивных, а не проактивных методах реализации проекта).

Одним из принципов реализации социального проекта является направленность усилий и действий на социальное развитие (способности к самообеспечению) целевых групп социально значимых проектов или программ. Необходимо разрабатывать технологии или подходы, которые побуждают активных участников проекта к самостоятельному поиску решений своих проблем или, по крайней мере, способствует этому стремлению. По сути это и есть социальное инвестирование, которое в отличие от коммерческого инвестирования, выгодность которого определяется приемлемым коммерческим эффектом, будет иметь более сложную методику расчёта и иметь более долгосрочный характер воздействия, поскольку большая часть таких позитивных решений оказывает влияние через несколько лет, если не десяток лет (например, снижение уровня правонарушений и преступлений несовершеннолетних и рост демографических показателей).

И в этой связи гораздо более важным становится внедрение в социальную практику проектов, программ с акцентом на солидную профилактическую составляющую, поскольку средств на реализацию этих мероприятий на порядок меньше, чем сумма бюджетных средств, которая потом будет необходима на ликвидацию негативных тенденций или негативных эффектов «развитой» «социальной болезни». А это подразумевает наличие корректного проведённого мониторинга (в том числе и промежуточный), оценки собственной деятельности (независимая оценка) и повышение стандартов планирования и проектирования научно обоснованных социальных программ.

Интерактивность, то есть активное практическое взаимодействие государственных (муниципальных) органов власти и организаций и негосударственных некоммерческих организаций подразумевает инициирование и развитие механизмов и технологии самоорганизации самой активной части

граждан, что говорит о существенной поддержке институтов гражданского общества, в центре которых некоммерческие организации.

Таким образом, в области практики реализации социальных проектов, как и всей социальной политики в целом, не должна формироваться патерналистско-иждивенческая модель консервативной реакции на возникающие в стране социальные проблемы. Фактически советская практика решения социальных проблем, которая заключалась в сочетании излишнего консервативного патернализма государственных, муниципальных органов власти и организаций и укрепившихся иждивенческих настроений у самих граждан по отношению как своей стране в целом, так и ко всему обществу и государству, в частности, на сегодняшний день должна искореняться. При обнаружении, весьма позднем по времени, новой социальной проблемы или негативной социальной тенденции практики проектного менеджмента не должны поступать шаблонно, проводя очередные организационно-административные меры и действия, которые должны решить указанную социальную проблему. Такой непродуктивный подход никак не способствует снижению негативных социальных эффектов проблемы, поскольку «решение» всегда находится в плоскости роста административных расходов, а ориентация на реализацию мер материальной поддержки социально незащищённым группам молодёжи ограничивает задачи проектного регулирования контролем и финансовой дисциплиной по отношению к получаемым названных средств, а это провоцирует в сознании молодого поколения консервацию иждивенческих настроений, основанных на получение всякого рода льгот и финансовых привилегий, пресекая даже робкие попытки к самообеспечению и самореализации это достаточно творческой группы общества.

Напротив, социальный проект должен формировать новый, «прозрачный» механизм осуществления социальной политики, построенный на корректности публичных конкурсных процедур, независимой экспертной оценке и ориентированный на выполнение коренной задачи социальной политики – обеспечение социального развития. Эффективность работы по проекту зависит не от количества потраченного времени и выполненного объёма работы, а от

достигнутых конечных результатов, которые заранее спланированы, научно обоснованы, имеют количественные и качественные характеристики, а непрерывность мониторинга позволяет сделать деятельность адекватной и чувствительнее к проблемным тенденциям, позволит своевременно реагировать на появляющиеся негативные тенденции в данной области.

Таким образом, ***разработка и реализация проектов должна осуществляться исходя из принципов:***

1) учета долгосрочных целей социально-экономического развития и показателей (индикаторов) их достижения, а также положений стратегических документов, утвержденных Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, приоритетных национальных проектов в случае реализации в соответствующей сфере социально-экономического развития и отдельных решений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;

2) установления для проектов измеримых результатов их реализации (конечных результатов, то есть характеризуемого количественными и (или) качественными показателями состояния (изменения состояния) социально-экономического развития, которые отражают выгоды от реализации проектов), и непосредственных результатов, то есть характеристики объема и качества реализации мероприятий, направленных на достижение конечного результата реализации проекта;

3) проведения регулярной оценки результативности и эффективности реализации проекта, оценки вклада проекта в решение вопросов инновационного развития России.

2. Этапы разработки и реализации проекта. Аннотация проекта

Проекты всегда уникальны, так как возникают из новых идей. Они предлагают специфическое решение проблем в специфическом контексте, и потому всегда инновационны. Всегда присутствует элемент непредсказуемости и риска.

Проекты реализуются поэтапно, так как четко разделяются на несколько стадий.

Стоит отметить, что управление любым проектом – это управление тремя важными параметрами проекта: бюджет, время (сроки реализации), результаты. Качество исполнения проекта зависит от уравнивания этих трех факторов. Взаимоотношения между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор.

Проблема – цель – задачи – механизм реализации (методы, методики, технологии) – этапы реализации – бюджет – ожидаемые результаты

Каждый этап – это логический этап (звено) в построении социального проекта. Проблема должна быть обоснована объективными данными, представленными по итогам соответствующего исследования. Цель должна плавно «вытекать» из проблемы. Задачи должны отображать пошаговые действия, а их решение должно быть выражено в виде конкретных количественных и качественных результатах. Каждый метод – это способ, с помощью которого решается определенная задача. Для реализации каждого этапа требуются необходимые ресурсы. Для того, чтобы определить достигнута ли цель проекта, нужны критерии оценки итогового результата.

Рассмотрим основные этапы и шаги проектирования.

1. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА

1. Формулировка актуальной проблемы.
2. Изучение возможностей организации.
3. Определение целей и задач проекта.
4. Определение мероприятий и ожидаемых результатов.

5. Составление рабочего графика.
6. Определение обязанностей и распределение в команде.
7. Определение ресурсов и источников их получения.
8. Составление бюджета.
9. Разработка системы оценки проекта.

II. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

10. Проведение официальных переговоров.
11. Проведение плановых мероприятий.
12. Оценка и контроль выполнения плана.
13. Корректировка хода реализации плана.

III. ИТОГИ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

14. Анализ результатов работы над проектом.
15. Информирование общественности о результатах работы.

Аннотация социального проекта

Элемент проектной заявки	Содержание этапов по его заполнению
Название проекта	Название должно быть краткое, точно передающее суть деятельности по проекту
1. Краткая аннотация (не более 0,3 страницы) не более 15-20 слов	Основные составляющие аннотации к проекту: 1) организация или проектная команда – цель деятельности, опыт, знания, ресурсы; 2) благополучатели – люди, жизнь которых улучшится в результате реализации проекта; 3) конкретные шаги по решению проблем; 4) описание способов / методов решения проблем; 5) конкретные показатели того, что в результате решения проблем жизнь благополучателей улучшится.

Табл. 1. «Аннотация проекта»

Пример 1 «Аннотация проекта».

Социально значимый проект «Региональный общественный центр реализации программ медиации «Содействие» направлен не только на эффективное развитие в Ставропольском крае сети служб примирения, но совершенствование механизма взаимодействия всех субъектов профилактики правонарушений, содействующего эффективному планированию и реализации социальных образовательных программ восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних.

**Критерии оценки проектов экспертами на Публичной защите проектов
Северо-Кавказского молодёжного форума «Машук»**

№	Критерий	Описание критерия	Измерение и определение
1.	Актуальность	Социально-экономическое значение, соответствие приоритетам, определенным Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года	<ul style="list-style-type: none"> - актуальность и социальная значимость решаемой социальной проблемы (отражение проблемы и способов её решения в нормативно-правовых актах регионов и в целом России) (0-2 балла); - диагностика возникновения и развития представленной проблемы (0-3 балла); - оценка результатов и последствия ранее реализованных мер и мероприятий (0-3 балла); - соответствие решаемой проблемы содержанию предложенной номинации конкурса (0-2 балла).
2.	Креативность	Производство уникальной продукции, наличие технологических или социальных инноваций в реализуемых проектах	<p>Оцениваются в совокупности заявленная цель проекта, механизм его реализации и новые практические результаты.</p> <ul style="list-style-type: none"> - инновационность заявленной цели проекта (0-2 балла); - инновационность механизма реализации проекта (0-4 балла); - инновационность социального продукта или услуги (результата) проекта (0-4 балла)

3.	Эффективность	<p>Достижение измеримых результатов (получение патента, инвестиций и прибыли, победа в конкурсе, социальные, экономические и политические эффекты) в соответствии с затраченными ресурсами на развитие проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> - выгодность (сфокусированность на активном воздействии) (0-1 балл); - определённость временных рамок проекта, в которых выполняется предлагаемая цель проекта (0-1 балл); - достижимость и реалистичность поставленной цели проекта (0-1 балл); - оценка методического обеспечения и поддержки реализации проекта (0-1 балл); - технологичность реализации проекта (0-1 балл); - детализированность плана реализации проекта (0-1 балл); - соответствие получаемых результатов проведённым в ходе реализации проекта мероприятиям (0-1 балл); - точность и детализированность составления смет бюджета проекта (0-1 балл); - обоснованность бюджета проекта (степень соответствия планируемых затрат проведённым мероприятиям) (0-1 балл); - достоверность представленных в смете данных (0-1 балл).
4.	Профессиональность	<p>Наличие у заявителя опыта работы по реализации аналогичных проектов в соответствующей сфере деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - диагностика возникновения и развития представленной проблемы (0-2 балла); - информированность участника о ранее предпринимавшихся мерах по разрешению проблемы (0-1 балл);

			<ul style="list-style-type: none"> - оптимальное сочетание методов и способов решения проблемы, отражённых в календарном плане мероприятий проекта (0-2 балла); - кадровое обеспечение и поддержка реализации проекта (0-3 балла) - детализированность плана реализации проекта соответствие описываемых мероприятий заявленной цели и сформулированным задачам проекта (0-2 балла).
5.	Адресность	Ориентация на молодежную аудиторию и решение ее социальных проблем	<ul style="list-style-type: none"> - конкретность поставленной цели проекта (0-2 балла); - измеримость получаемых результатов проекта (0-2 балла); - точное представление первичных и вторичных целевых групп (0-3 балла); - соответствие сформулированной задачи объявленной цели проекта (0-2 балла); - соответствие описываемых мероприятий заявленной цели и сформулированным задачам проекта (0-1 балл).
6.	Тиражируемость	Возможность распространения положительного опыта реализации проекта на другие муниципальные образования и субъекты Российской Федерации, а также социальные среды	<ul style="list-style-type: none"> - значимость заявленной цели проекта (0-1 балл) степень применимости варианта решения проблемы (адекватность условиям реализации проекта) (0-1 балл); - инструментальность реализации проекта (0-1 балл); - технологичность реализации проекта (0-1 балла); - детализированность плана реализации проекта (0-1 балл)

			<ul style="list-style-type: none"> - наличие качественной характеристики показателей результатов, количественно измеримых и представленных (0-1 балл); - оценка перспектив реализации проекта (0-1 балл); - конкретизация условий и последствий, при которых возможно или необходимо развитие проекта в долгосрочной перспективе (0-1 балл); - целесообразность тиражирования проекта в других регионах (0-1 балл); - соответствие получаемых результатов сформулированным задачам проекта (0-1 балл).
7.	Масштабность	Количество молодых людей, вовлеченных в деятельность по реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> - охват общей аудитории (благополучателей) (0-4 балла); - детализированность плана реализации проекта (0-2 балл); соответствие получаемых результатов сформулированным задачам проекта (0-2 балла); соответствие получаемых результатов проведённым в ходе реализации проекта мероприятиям (0-2 балла); наличие качественной характеристики показателей результатов, количественно измеримых и представленных (0-2 балла).

8.	Публичность	Наличие информации о проекте в сети Интернет, презентация проекта на всероссийских и межрегиональных молодежных мероприятиях и конкурсах	<ul style="list-style-type: none"> - дополнительных материалов, наглядно демонстрирующих основные элементы содержания проекта (0-3 балла); - политика открытости и прозрачности мероприятий проекта, сопоставляется (0-3 балла); - охват публикации по целевой аудитории (0-4 балла).
----	-------------	--	--

3. Описание социальной проблемы. Целевые группы проекта.

Элемент проектной заявки	Содержание этапов по его заполнению
Описание проблемы, решению / снижению остроты которой посвящен проект	<ol style="list-style-type: none">1. Обозначение предметного проблемного поля социального проекта.2. Характеристика текущего состояния в данной сфере социально-экономического развития в России и в данном регионе:<ol style="list-style-type: none">1) количественные (объёмные) показатели фиксации социальной проблемы за несколько отчётных периодов;2) относительные показатели социальных негативных явлений в процентах изменений;3) те же самые показатели негативных социальных явлений, но в других территориях (районах, городах, регионах) России.3. Ранее принимаемые попытки решения выделенной проблемы, анализ их эффективности в сравнении с другими регионами России.4. Вывод о ключевой причине представленных негативных эффектов социальной проблемы. Дополнительно (необязательно, но приветствуется): обозначение желательных направлений для решения данной социальной проблемы в рамках представленного социального проекта5. Учёт положений стратегических документов, утвержденных Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, приоритетных национальных проектов в случае реализации в соответствующей сфере социально-экономического развития и отдельных решений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

Табл. 2. Элемент формы проектной заявки конкурса молодёжных проектов «Описание проблемы»

1. Социальная проблема – это разница между реально существующей ситуацией и желаемым (необходимым) состоянием в соответствующей сфере социального развития. При формулировании проблемы необходимо обратить внимание на то, что проблемы – это отсутствие чего-то, что-то негативное, приносящее вред, то, что требует изменения.

Пример 1 «Обозначение предметного проблемного поля социального проекта»

Проблемы профилактики правонарушений в Ставропольском крае, как и в целом в России, остаются предельно острыми, и их безотлагательное решение в настоящее время жизненно необходимо².

2. Анализ социальной проблемы подразумевает проведение характеристики текущего состояния соответствующей сферы социально-экономического развития Российской Федерации, основные показатели и анализ социальных, финансово-экономических и прочих индикаторов наличия проблемы.

Изложение проблемы должно быть не простым описанием, а сжатым анализом её факторов, подтверждённым количественными и качественными показателями.

При формулировании проблемы необходимо опираться на достоверную информацию, полученной из надёжных аутентичных источников (желательно их указать) в данной сфере социальной или молодёжной политики.

Диагностирование социальной проблемы подразумевает скрупулёзный и тщательный анализ следующих данных:

1) количественные (объёмные) показатели фиксации социальной проблемы за несколько отчётных периодов («обозначаем тенденцию»);

2) относительные показатели социальных негативных явлений в процентах изменений («фиксируем качественную характеристику проблемы и глубину её воздействия на общественную жизнь»);

3) те же самые показатели негативных социальных явлений, но в других территориях (районах, городах, регионах) России («проводим оценку факторов и индикаторов распространения данной социальной проблемы»).

На основании этих статистических показателей формулируется вывод о причинах такого социального неблагополучия.

Зачастую, в разделе, посвящённом анализу проблемы, авторы проектов приводят многие разнообразные статистические данные, которые, во-первых, часто не соответствуют диагностируемой проблеме, поставленной цели и

² Конкретные примеры выделены в тексте курсивом.

сформулированным задачам, а, во-вторых, являются неточными, недостоверными, автором тенденциозно и предвзято подобранными. Здесь важно продемонстрировать корректный подход к представлению информационных данных, о чём эксперт и делает вывод в этом содержательном блоке.

Пример 2 «Характеристика текущего состояния в данной сфере социально-экономического развития в России и в данном регионе».

Несмотря на то, что, согласно официальным данным МВД России, число несовершеннолетних, доставленных в органы внутренних дел за совершение правонарушений, по основаниям задержания и доставления в ОВД, а также число состоявших на конец 2014 г. на учете в подразделениях по делам несовершеннолетних ОВД показывают положительную динамику (снижение с 433757 в 2012 г. до 357829 (-21,2%) и с 190173 в 2012 г. до 159348 (-19,3%) соответственно), - эти данными не коррелируются с другими основополагающими в этой области показателями: с числом осужденных в возрасте 14 - 17 лет по приговорам судов, вступивших в силу (снизилось с 32572 в 2012 г. до 23586 в 2014 г., то есть на 38,09%) и доли условно осужденных в возрасте 14 - 17 лет по приговорам судов, вступивших в силу (снижение с 52,82% в 2012 г. до 46,96% в 2014 г.).

Ситуация усугубляется продолжающейся негативной тенденцией роста нарушений прав несовершеннолетних и преступлений в отношении несовершеннолетних. По данным МВД и Генеральной прокуратуры Российской Федерации, число зарегистрированных преступлений в Ставропольском крае, совершенных в отношении несовершеннолетних, увеличилось с 1262 в 2013 г. до 1332 в 2014 г. (на 5,5%), число несовершеннолетних, признанных потерпевшими, выросло с 1154 в 2013 г. до 1296 в 2014 г., то есть на 12,3%, из них число нарушений законодательства органами опеки и попечительства выросло на 14,1%, нарушений законов органами внутренних дел на 23,1%; нарушений законов органами и учреждениями образования на 12,9%.

На протяжении 2014 - 2015 годов динамика преступлений, совершаемых на территории Ставропольского края, неустойчива и характеризуется ростом количества зарегистрированных в 2015 году на территории Ставропольского края преступлений. За 12 месяцев 2014 года на территории Ставропольского края зарегистрировано 33476 преступлений. В 2014 году на территории Ставропольского края несовершеннолетними и при их соучастии совершено 1067 уголовно наказуемых деяний. По состоянию на 1 января 2015 года удельный вес подростковой преступности в Ставропольском крае оставался высоким (5,5 %), что выше среднероссийского показателя (5,0 %). На фоне снижения роста количества преступлений, совершенных несовершеннолетними, в 2014 году на 23 % возросло число преступлений,

совершенных подростками, ранее совершавшими преступления (с 335 до 412). На момент совершения преступного посягательства 59 подростков находились в состоянии алкогольного опьянения. За 5 месяцев 2015 года в следственные органы поступило 554 сообщений о преступлениях, совершенных в отношении несовершеннолетних и 92 сообщения о преступлениях, совершенных несовершеннолетними. По результатам проверок по сообщениям указанным категориям возбуждено 84 и 43 уголовных дела соответственно. Наибольшее количество дел, направленных в суд, отмечается в сельских муниципальных территориях: Петровский, Изобильненский, Кочубеевский, Нефтекумский, Будёновский; а также в городах группы Кавминвод: г. Пятигорск, г. Георгиевск, Кисловодск; и Промышленном районе г. Ставрополь.

Учитывая высокую латентность рецидивной преступности, экспертные оценки указывают на то, что уровень преступности среди лиц, ранее совершавших преступления, более высокий, чем среди лиц, впервые совершающих преступления. Ежегодно из мест лишения свободы освобождаются и «оседают» на территории Ставропольского края около 3,4 тыс. человек, более половины из которых совершили тяжкие и особо тяжкие преступления. По состоянию на 1 января 2015 года на учете в территориальных подразделениях МВД России по районам и городским округам края состоит более 7,9 тыс. лиц, осужденных к наказанию, не связанному с лишением свободы. По данным министерства труда и социальной защиты населения Ставропольского края только 10,1% лиц данной категории трудоустраиваются. Остальные возвращаются к преступной деятельности, вовлекая в нее более молодое поколение.

Стоит обратить внимание, что при приведении статистических данных наличия социальной проблемы необходимо отражать не все её показатели и соответствующие индикаторы, а только те, которые в определённой мере касаются содержания мероприятий проекта.

3. При описании проблемы проекта стоит затронуть вопрос ранее принимаемых попыток решения выделенной проблемы, проанализировать их эффективность (то есть также обосновывать статистическими показателями решения данной социальной проблемы).

Пример 3 «Ранее принимаемые попытки решения выделенной проблемы, анализ их эффективности в сравнении с другими регионами России»

Несмотря на особое внимание к указанному вопросу всех субъектов профилактики (в том числе в виде уже реализованных социально значимых программ и проектов), меры по профилактике и предупреждению таких преступлений принимаются недостаточные: на 100 % увеличилось количество преступлений, совершенных несовершеннолетними лицами, ранее совершавшими преступления и ранее судимыми в городах Пятигорск, Ессентуки, Труновском, Новоалександровском, Туркменском, Ипатовском, Новоселицком районах, Минераловодском округе.

Проверки, проводимые в органах и учреждениях системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, в том числе в органах внутренних дел, где выявлено наибольшее количество нарушений, свидетельствуют о неисполнении в полном объеме требований ст. 2 Закона № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних».

В числе основных причин совершения преступлений по отношению к несовершеннолетним и преступлений, совершённых несовершеннолетними:

- высокий удельный вес населения Ставропольского края, ведущего асоциальный образ жизни и требующего повышенного профилактического контроля (на учете в территориальных подразделениях МВД России по районам и городским округам края по состоянию на 1 января 2016 года более 16,7 тыс. человек, в том числе около 11,4 тыс. человек - ранее судимых, более 2,7 тыс. человек - несовершеннолетних правонарушителей);

- низкий уровень доходов значительной части населения Ставропольского края приводит к совершению преступлений корыстной направленности: разбойных нападений, грабежей, краж и других преступлений, в том числе преступлений, совершаемых несовершеннолетними и молодежью Ставропольского края;

- из зарегистрированных на территории Ставропольского края в 2015 году преступлений около 31 % (10,3 тыс.) преступлений - лицами, уже имевшими криминальный опыт и ранее привлекавшимися к уголовной ответственности, 9,5 % (3,2 тыс.) преступлений - лицами, находящимися в состоянии алкогольного опьянения, чем и обусловлена семейное неблагополучие, проявление жестокости и насилия по отношению к детям родителями.

Отсутствие конструктивного комплекса мероприятий и действий в Ставропольском крае, оформленных корректно в виде перспективной программы и проекта, не позволяет эффективно воздействовать на эти проблемы в социальной сфере, порождает неизбежное отставание региона от уже существующих и развивающихся социальных тенденций в других территориях России. К примеру, в Пермском крае (один из признанных лидеров внедрения технологий восстановительного правосудия) уже создано более 440 школьных служб примирения и 47 муниципальных служб примирения, специалисты которых успешно используют

их в процессе реабилитации несовершеннолетних, совершивших правонарушения или преступления. В результате, согласно данным мониторинга, предоставляемым ежемесячно (!) в краевую КДН и ЗП за 2015 г., из всех дел, отобранных для применения восстановительных программ (1887 случаев) 72% закончились успешно; среди подростков, охваченных восстановительными программами, увеличились показатели избрания видов наказаний, не связанных с лишением свободы, при одновременном снижении повторных преступлений среди несовершеннолетних (11,1%, в то время как в среднем число повторных правонарушений составляет 40%).

4. Здесь важно продемонстрировать, что для авторов (соавторов, менеджеров) проекта понятны причины появления проблемы, для решения которой он и выполняется, но не фиксируются ими только отрицательные последствия существующей проблемы. Здесь важно соблюдать следующую рекомендацию: одна социальная проблема – одна причинно-следственная связь – одна цель.

Пример 4 «Вывод о ключевой причине представленных негативных эффектов социальной проблемы».

Как показал анализ, нарушения в работе органов и учреждений системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, в том числе органов внутренних дел, носят распространенный характер, являются следствием ненадлежащим образом организованной работы, отсутствием взаимодействия с другими субъектами профилактики.

Проверки, проводимые в органах и учреждениях системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, в том числе в органах внутренних дел, где выявлено наибольшее количество нарушений, в образовательных организациях, может свидетельствовать об избирательном, несистемном и слабо рефлексивном характере применения решений в Ставропольском крае в рамках «Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы», утверждённой распоряжением Правительства РФ от 15 октября 2012 г. № 1916-р., и о неисполнении в полном объеме требований Закона № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних».

Отсутствует и периодический мониторинг, непрерывная оценка социально направленных действий в этой области, вернее сказать, крайне низкий уровень развития инструментария, что в значительной степени является следствием недостаточной развитости нормативно-правовой основы и кадровой основы региональной социальной политики. Как следствие, это не позволяет федеральным и региональным (муниципальным)

органам власти своевременно реагировать на различные развивающиеся крайне негативные социальные тенденции.

Так, в соответствии с «Планом первоочередных мероприятий до 2014 года по реализации важнейших положений Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы», распоряжением Правительства РФ от 30 июля 2014 г. № 1430-р «Об утверждении Концепции развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей, в том числе совершивших общественно опасные деяния, но не достигших возраста, с которого наступает уголовная ответственность в Российской Федерации», письмом Минобрнауки России от 18 ноября 2013 г. № ВК-844/07 «Рекомендации по организации служб школьной медиации в образовательных организациях» признаётся «одним из наиболее эффективных направлений будет содействие организации служб школьной медиации в образовательных организациях». Первоочередными мерами в этой области являются реализация образовательных программ по подготовке сотрудников и обучающихся образовательных организаций основам работы медиации и организация сотрудничества в этой области с органами и учреждениями профилактики безнадзорности, правонарушений, опеки и попечительства, дополнительного образования.

В настоящее время профессиональную подготовку прошли специалисты и обучающиеся образовательных и других организаций только 23 муниципальных районов и 8 городских округов (всего в Ставропольском крае – 26 муниципальных районов и 8 городских округов).

В соответствии Распоряжением Правительства РФ от 30 июля 2014 г. № 1430-р «Концепция развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей...» «внедрение таких инноваций, овладение медиацией и навыками восстановительной...потребует от работников сети служб медиации специальных знаний, формирования особых навыков и умений, а значит и специального обучения», которое должны взять на себя региональные структуры федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный институт медиации» (ФИМ), в частности, институты повышения квалификации педагогов. Но на территории Ставропольского края таких региональных структур на момент 1 сентября 2016 г. ФИМ не создано, нет и региональной образовательной программы подготовки медиаторов образовательных организаций, разработанной региональным институтом повышения квалификации педагогических кадров и утверждённой Правительством Ставропольского края.

Отсутствие территориальных (муниципальных) служб примирения, которая действовала бы на базе КДН и способные эффективно снизить уровень рецидивной преступности среди несовершеннолетних, не позволяет в полной мере оценить эффективность внедрения технологий восстановительного правосудия (работа с ребятами «группы риска»,

учащимися ОУ, уже совершившими административные и уголовные правонарушения, организация реабилитационных программ с этими несовершеннолетними).

Дополнительные сложности связаны с выполнением организациями и учреждениями Ставропольского края, региональными и муниципальными органами власти распоряжения Правительства Ставропольского края от 4 декабря 2012 г. № 516-рп «Стратегия действий в интересах детей на территории Ставропольского края на 2012-2017 гг.», требующая создания на территории края к 2017 г. комплексной системы защиты прав и интересов детей и подростков, профилактики правонарушений, помощи детям и семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

В этой связи представляется актуальными несколько направлений: организация мобильных общественных приёмных (с совершенствованием технологии правового просвещения несовершеннолетни), реализация образовательных практикоориентированных программ для психологов и социальных педагогов, совершенствование процедуры восстановительных программ в образовательных организациях, внедрение в повседневную практику КДН и ЗП и социальных служб индивидуальных программ реабилитационной работы с несовершеннолетними правонарушителями и детьми, находящимися в социально-опасном положении, с использованием восстановительных технологий; разработка критериев по отбору дел для проведения восстановительных программ в рамках школьных и муниципальных (территориальных) служб примирения, алгоритма взаимодействия с социальными службами, установление эффективного и более тесного взаимодействия субъектами системы профилактики безнадзорности и правонарушений с судами; а также развитие совершенствование подготовки молодёжных тренеров социальных профилактических программ, действующие по принципу «равный-равному».

5. Проблематика проекта должна соответствовать приоритетам и целям государственной политики в сфере реализации государственной программы, определяемым в указах Президента Российской Федерации, концепции долгосрочного социального экономического развития Российской Федерации, основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на среднесрочный период, посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, отраслевых документах государственного стратегического планирования, стратегиях социально-экономического развития федеральных округов и отдельных территорий, иных

стратегических документах. Указываются конкретный пункт или раздела нормативно-правового акта с точным приведением его реквизитов

Пример 5 «Учёт положений стратегических документов, утвержденных Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, приоритетных национальных проектов в случае реализации в соответствующей сфере социально-экономического развития и отдельных решений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации».

В Указе Президента Российской Федерации «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 гг. №. В п. 4 раздела VI «Создание системы защиты и обеспечения прав и интересов детей и дружественного ребенку правосудия» Национальной стратегии предусматривается: «включение в систему органов профилактики правонарушений несовершеннолетних судов, подразделений Следственного комитета Российской Федерации, учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, уполномоченных по правам ребенка и неправительственных организаций», «внедрение технологий восстановительного подхода, реализация примирительных программ и применение механизмов возмещения ребенку-правонарушителем ущерба потерпевшему, а также проведение социальной, психологической и иной реабилитационной работы с жертвами преступлений, оказание воспитательного воздействия на не совершеннолетних правонарушителей».

Согласно Указу Президента РФ № 398 от 08.08.2016 г. «Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг» содержанию проекта отвечают следующие приоритетные направления: «деятельность по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», «деятельность по оказанию услуг в сфере дополнительного образования сотрудников и добровольцев СО НКО, направленного на повышение качества предоставления услуг такими организациями».

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р) в «п. III. Развитие человеческого потенциала», касающегося развития социальных институтов и социальная политика (пп.8) одним из основных направлений указано «повышение эффективности государственной поддержки семьи, в том числе в области формирования и развития механизмов восстановительного правосудия, реализации технологий восстановительного правосудия и проведения примирительных процедур».

В Концепции государственной молодежной политики в субъектах РФ, входящих в Северо-Кавказский Федеральный округ, до 2025 г. (Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 506-р) говорится о важности межведомственного подхода в реализации государственной молодежной политики на всех уровнях государственной власти, а одним из основных мероприятий направлений государственной молодежной политики, которые в полной мере отражены в проекте, являются профилактика правонарушений в молодежной среде и создание (развитие) социальных служб для воспитательного сопровождения лиц, склонных к совершению правонарушений либо совершивших правонарушения.

Схема «Дерево проблемы»

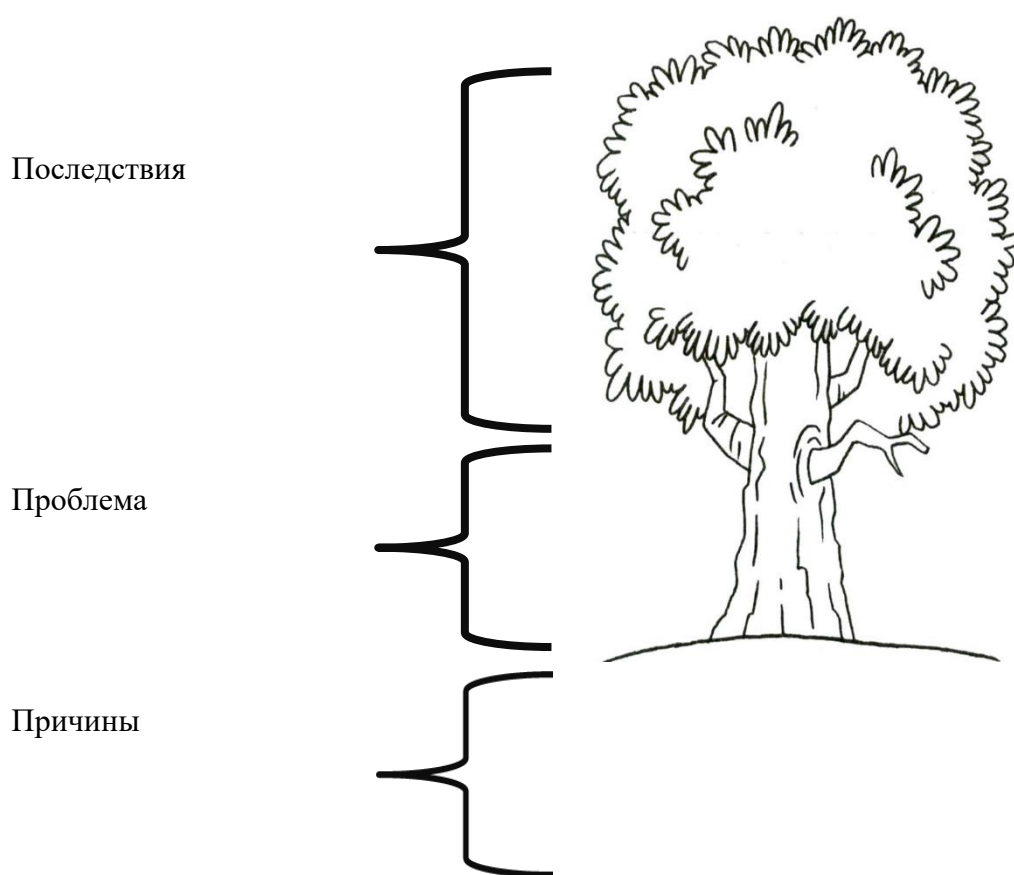


Рис. 1 «Дерево проблемы»

Из описания проблемы социального проекта должны быть получены экспертом ответы на следующие вопросы:

1. В чем состоит предлагаемая к решению проблема (сущность проблемы, симптомы проблемы)?

2. В какой степени она серьёзна, насколько она распространена и как долго существует?

3. Какова причина появления указанной проблемы? 4. Какие источники информации (статистическая и аналитическая информация) свидетельствуют о том, что проблема существует и её важно решить?

5. Какие меры по её разрешению уже предпринимались, и какова была их эффективность?

6. В чем состоят, по вашему мнению, потенциальные угрозы бездействия?

Конкретность и измеримость (количественные и качественные показатели) – основные критерии в изложении проблемы.

Целевая группа проекта

Основные целевые группы, на которые направлен проект	Перед формулировкой цели проекта необходимо сначала определить точные характеристики целевых групп проекта (то есть основных благополучателей проекта) - географические: (регион проживания, размер населенного пункта); социально-демографические: (пол, возраст, доход, род занятий, образование); психографические и др. Можно выделять первичные и вторичные целевые группы проекта, если это требуется.
---	---

Табл. 3. Целевая группа проекта

Пример 6 «Целевая группа проекта».

Целевыми группами социально значимого проекта «Региональный общественный центр реализации программ медиации «Содействие» являются дети в возрасте от 12 до 18 лет, всех групп, включая детей, попавших в трудную жизненную ситуацию и находящихся в социально опасном положении, детей из неблагополучных семей, детей с девиантным (общественно опасным) поведением, детей, совершивших общественно опасные деяния; проживающие на территории Ставропольского края и обучающиеся в общеобразовательных организациях региона.

4. SWOT-анализ проектной идеи.

Этот метод позволяет выполнить следующий проектный шаг – определить возможности организации или проектной команды в реализации задуманного проекта.

Что такое SWOT-анализ. Исторические корни. Информация для размышления.

SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов.

При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории:

- **Strengths** (Сильные стороны),
- **Weaknesses** (Слабые стороны),
- **Opportunities** (Возможности),
- **Threats** (Угрозы).

SWOT-анализ означает определение сильных и слабых сторон организации/команды, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации/команде в ее деятельности и развитии.

Не будет преувеличением сказать, что большую часть жизни человек тратит на то, чтобы использовать имеющиеся у него возможности для, выражаясь высоким стилем, «ответа на вызовы жизни». Самые универсальные возможности, которые есть у всех людей – это опыт, знания, способности и воля, т.е. готовность мобилизовать себя для действия. Внешние вызовы – это опасности и благоприятные возможности, которые встречаются нас на нашем жизненном пути.

Здесь описан один из методов (инструментов) анализа, позволяющий генерировать и обосновывать идеи и планы изменений. Несмотря на «бородатую» историю этого инструмента (впервые он был введен в практику в 1963 году), SWOT-анализ активно (к сожалению, часто – малограмотно) применяется многими управленцами.

Обычно SWOT-анализ относят к разряду «стратегических» инструментов, подразумевая, что он помогает лучше понять возможные стратегические решения

и обосновать их. Тем не менее, инструмент полезен и для выработки тактических решений.

Можно смело утверждать, что метод, который мы сейчас называем SWOT - анализом, существует с момента появления на Земле человека. Умение пользоваться им является одним из врожденных качеств человека, таких как инстинкт к самосохранению, любопытство, стремление к знаниям. Для наших предков владение этим инструментом было одним из условий выживаемости, для нас стало привычным элементом жизни, **частью процесса принятия решений в практически любом планируемом деле**. Собираемся ли мы на рыбалку, на работу, в путешествие, готовимся ли принимать гостей или идти за покупками в магазин, мы – осознанно или неосознанно – оцениваем себя и представляем, в каких условиях нам предстоит действовать.

Сильные (1) и слабые (2) стороны - это факторы внутриорганизационной ситуации, например, (1) - квалифицированные специалисты, благоприятный климат, выгодное расположение, (2) - нехватка добровольцев, недостаточное внешнее финансирование.

Возможности (3) и угрожающие факторы (4) описывают внешнее окружение. Например, (3) доступные финансовые средства, интерес в обществе, (4) конкуренты, технологические новшества.



Рис. 2. Факторы SWOT-анализ

Предложите участникам провести SWOT-анализ своей проектной команды.

Визуально это представляется в виде таблицы:

S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____	W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____
O (ВОЗМОЖНОСТИ) 1. _____ 2. _____ 3. _____	T (УГРОЗЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____

Табл. 4. Упражнение «SWOT-анализ проектной команды»

Упражнение «SWOT-стратегия проекта»

На основе SWOT-анализа своей проектной команды составьте SWOT-стратегию реализации проекта.



SWOT-стратегия: 1) S – W; 2) S – O.			
	S	W	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
	O	T	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ (ЦЕЛЬ+ЗАДАЧИ+МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА):

Табл. 5. SWOT – стратегия организации/проектной команды

5. Цели и задачи проекта

Цель — осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека (Психологический словарь).

Цель — идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (Краткий энциклопедический словарь).

Цель проекта – это то состояние будущего, которое достигается посредством реализации проекта. Это может быть либо полное разрешение какой-то проблемы, что достаточно редко бывает, либо существенное снижение её остроты, которое является в дальнейшем предпосылкой её полного разрешения.

Каким бы определением цели проекта ни руководствовались, мы должны представлять основные результаты проекта, которые необходимо достичь.

При написании цели проекта рекомендуется использовать популярный в проектировании SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели.

Существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры **SMART**.

S - specific, significant, stretching - конкретная, значительная.

Это означает, что цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее «прозрачности» определяется однозначностью восприятия всеми.

Поставленные вами цели должны быть понятными и точно выраженными. В процессе постановки целей нет места глобальным и неопределенным подходам. Когда цели конкретны, то они говорят вам и вашему сотруднику о многом:

- что именно от него ждут;
- когда;
- сколько.

Конкретика поможет вам легко определить отдельные успехи на пути к выполнению конечных целей. В случае ее отсутствия, ближайшая цель недостижима. Она является дополнительным мотивом (M).

M - measurable, meaningful, motivational - измеримая, значимая, мотивирующая.

Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному.

Что хорошего в цели, которую нельзя измерить или оценить? Если цель неизмерима, вы никогда не сможете узнать, достигли вы ее или нет! А персонал? Они потеряют всякий интерес к работе, если не будут видеть вехи, определяющие их успех. В случае отсутствия соответствующих «измерений» вам будет очень тяжело сохранить должную мотивацию персонала.

A - attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия.

Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация/подразделение.

Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого специалиста и организации целиком. Конечно, наилучшие цели требуют от людей некоторых усилий для их достижения, но они никогда не запредельны. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и вы и работники начинают их попросту игнорировать.

R - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented - реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты.

Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

Обоснованные (relevant) цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии организации. Все знакомы с правилом Паретто, когда 80% полученных результатов происходят от 20% усилий.

T - time-based, timely, tangible, trackable - на определенный период, своевременная, отслеживаемая.

Срок или точный период выполнения - одна из главных составляющих цели. Она может иметь как фиксированную дату, так и охватывать определенный период.

Цели как поезд, должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, равно как и выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных кризисов, возможных в любой организации.

Целесообразно также отметить, что решение поставленной проблемы должно строиться не на основе создания какого-либо социального института, что является пассивным образом действий, а посредством его функционирования в указанном вами направлении (сфокусированность на активных действиях). Фактически цель – это **уникальное ваше решение проблемы**, для которого вы обладаете всеми необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, формулируете действия по устранению негативного явления или его причин.

С учетом социальной направленности проекта логически последовательность критериев выразить в виде совокупности показателей соотношения:

1. Достижимость (реалистичность поставленной цели) – соотношение масштабов заявленной цели возможностям общественной организации или команды проекта.

2. Значимость (какой эффект вы хотите получить?) – соотношение получаемых социальных эффектов и общих достигнутых результатов.

3. Конкретность (посредством чего будет достигнута заявленная цель?) – ясная стратегия реализации цели проекта.

4. Измеримость (наличие качественных и (или) количественных измерений значимости и конкретности проекта) – возможность представления заявленных формулировок цели проекта в виде количественных индикаторов или параметров.

5. Временные рамки (в пределах какого ограниченного времени вы планируете реализовывать свой проект?).

Несмотря на всю сложность представленной системы критериев оценки проекта, процесс формулирования цели является простым, достаточно следовать предложенной формуле:

Основные цели и задачи проекта	<i>Цель = эффект, который предполагается получить (что предполагается достичь?) + посредством чего? (варианты: на основе чего? через что? в каких условиях?) + в какой отрезок времени?</i>
---------------------------------------	---

Табл. 6. Цель проекта

Пример 1 «Цель проекта».

Цель проекта: повысить уровень и качество планирования, поддержки реализации, мониторинга и оценки восстановительных программ в области формирования системы защиты, помощи и обеспечения гарантий прав и интересов детей всех возрастов и групп через совершенствование механизма взаимодействия всех субъектов профилактики по развитию использования восстановительного подхода в системе профилактической и коррекционной работы с детьми на территории Ставропольского края.

Не менее важным является вопрос о формулировке конкретных задач работы над проблемой, над теми трудностями, которые вы выявили на первом этапе.

Задачи помогают детализировать поставленную цель, раскрывают ее объем и указывают (перечисляют) конкретные дела, которые необходимо выполнить, чтобы получить намеченный результат.

Задачи проекта – это то, каким образом должна быть достигнута предлагаемая цель.

Постановка задач возможна как сразу после постановки цели, так и после определения основных фаз проекта.

И в первом и во втором случае необходимо придерживаться следующих правил:

1. Решение всех поставленных задач должно неизбежно приводить к достижению поставленной цели.

2. Задачи – это не этапы реализации проекта, не действия, которые вы собираетесь предпринять, не мероприятия, которые вы собираетесь провести.

К сожалению, часто участники формулируют задачи крайне неудовлетворительно, хотя это, пожалуй, самый ответственный этап проектирования. Именно сформулированные задачи позволяют понять эксперту стратегию реализации авторской проектной идеи. Отсюда, очень важным является вывод, на который следует обратить конкурсантам: нет корректно сформулированных задач – нет и стратегии по реализации проектной идеи, что ставит под сомнение достижимость поставленной цели.

Наиболее часто встречающиеся ошибки:

- задача как действие (проведение какого-либо мероприятия);
- задача как деятельность (часто текущего характера);
- задача как метод;
- ненаправленность на достижение цели – задача сформулирована красиво и правильно, но её решение никак не приближает автора к достижению цели;
- дублирование и излишняя детализация задач.

Признаки верного формулирования задач:

- логичное и последовательное следствие решения проблемы;
- взаимосвязь с деятельностью по проекту и направленность на решение заявленной проблемы (причинно-следственная связь);
- сформулированы чётко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта;
- представляют собой конкретные промежуточные измеряемые пункты на пути реализации проекта.

Чем яснее и чётче (но не проще – это не всегда помогает) определены задачи, тем выше ваши шансы завершить проект успешно. В общем случае, сформировав для себя какой-то определённый алгоритм действий по решению представленной проблемы, и возвращаясь к формулированию задач проекта, то следует задать себе

вопрос: для чего и зачем были предусмотрены вами эти действия. Данные вопросы незаменимы при постановке задач проекта, если отталкиваться от этапов (фаз) проекта, то есть от содержания действий по проекту. Другой вариант формулирования задач: их определение на основе предполагаемой автором стратегии реализации проекта, что зачастую приводит к тому, что задачи должны удовлетворять **SMART-тесту**, что является необычайно трудным для авторов: всё-таки не доктора наук). Выполнение такого обязательного условия не является необходимым, если отталкиваться от содержания фаз проекта.

Главные вопросы при постановке цели и задач проекта: для чего? зачем? - чаще задавайте эти вопросы себе и коллегам при планировании проекта.

Задачи раскрывают общие направления того, что будет делать организация-заявитель по проекту. В принципе, это общие направления деятельности по проекту, каждое из которых конкретизируется в плане действий. Именно поэтому совершенно не верно формулировать задачи следующим образом: «сформировать гражданское самосознание», «сформировать у детей чувство патриотизма», «способствовать гражданскому образованию» и т.д.

Не следует путать цель и задачи (что именно будет делать заявитель) с методами работы (как именно он будет это делать). В конечном счете, цель – это решение проблемы, задачи – это результаты, т.е. «полезный выход» проекта. А методы (технология реализации задач) – это шаги по достижению этих результатов.

Задачи проекта – это промежуточные результаты, которые необходимо получить для эффективного достижения цели.

Завершив формулировку задач, еще раз мысленно представьте себе, что все они успешно реализованы, все, что вы написали в разделе “Задачи” уже выполнено. А теперь ответьте на вопросы:

Приведет ли это к нужному результату, который объявлен целью вашего социального проекта?

Все ли задачи выполнены?

Такой мысленный эксперимент помогает на данном этапе увидеть возможные слабые места, предвидеть и предупредить определенные сбои в реализации проекта и т.д.

Еще раз подчеркнем, что от четкости и осознанности формулировок цели и задач проекта во многом зависит успех всех ваших дальнейших усилий.

Задачи – это шаги по достижению цели. Попросите участников сформулировать задачи для своего проекта. Оптимальное количество задач – 4 - 5.

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать много специальных терминов (без необходимости на это), указаний на иные цели, задачи или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели, а также подробного описания путей, средств и методов достижения цели.

Достижение цели обеспечивается за счет решения задач проекта.

Решение задач проекта должно обеспечиваться результатами реализации совокупности взаимосвязанных мероприятий в рамках достижения цели реализации проекта.

Сформулированные задачи должны быть необходимы и достаточны для достижения соответствующей цели.

Пример 2 «Задачи проекта».

Задачи проекта:

- разработка основ мониторинга и оценка эффективности существующих и планирующихся к внедрению восстановительных программ по внедрению новых форм, технологий и методов работы в области профилактики и коррекционной работы с детьми всех возрастов и групп, посредством реализации социологических исследований;

- повышение уровня знаний и навыков специалистов и учащихся образовательных и социальных организаций Ставропольского края по интеграции восстановительного подхода в образовательный процесс и систему воспитания через реализацию комплекса образовательных программ, действующих по принципу «равный-равному»;

- приобретение участниками проекта (волонтерами, специалистами образовательных и социальных организаций, органов муниципальной власти), вовлечёнными в процесс его реализации и прошедшими предварительное обучение, необходимого практического опыта по реализации восстановительных программ, программ психологической поддержки, правовой помощи по профилактике противоправного поведения молодёжи Ставропольского края через специализированные социальные программы;

- методическая поддержка по развитию программ в области восстановительного правосудия в муниципальных образованиях Ставропольского края посредством разработки и совершенствования до уровня, отвечающего европейским стандартам и потребностям современного общества, специалистами существующих органов и организаций по работе с детьми региональной модели организации школьных служб примирения, «Стандарта и правила профессиональной деятельности медиаторов и служб медиации в образовательных организациях» и «Методических рекомендаций по организации школьных и территориальных служб примирения»;

- тиражирование ценностно-ориентированных технологий в области в области формирования системы защиты и обеспечения гарантий прав и интересов детей всех возрастов и групп через межсекторное и межведомственной взаимодействие всех существующих органов и организаций по работе с детьми, направленного на формирование общественно-государственной целевой социальной политики в этой области.

Методика формулирования целей и задачи по жизненному циклу проекта (иерархической структура работ – ИСР)

Эффективна при решении социальной проблемы, «похожей на мозаику» («проблема-мозаика») или «похожей на многослойное желе». Решение многослойных проблем состоит из последовательных действий. Такие проблемы решаются, если совершаются все действия и в правильном порядке.

Она состоит из нескольких последовательных частей и решается, когда решается последовательно каждая ее часть.

Жизненный цикл проекта — это набор фаз проекта, определяющий последовательный ход работ по проекту. Жизненный цикл необходим для того, чтобы определить начало и завершение проекта.

Жизненный цикл проекта определяют фазы, которые связывают начало проекта с его завершением. Каждая фаза знаменуется получением одного или нескольких результатов. Результат — это материальный, измеримый продукт работы.

Многие жизненные циклы проектов имеют ряд общих характеристик:

1. Фазы обычно идут последовательно.
2. Уровень затрат и численность задействованного персонала невелики вначале, увеличиваются по ходу выполнения проекта и быстро падают на завершающем этапе проекта.

Некоторые жизненные циклы состоят из 4 или 5 фаз, но некоторые имеют 9 фаз и более. В каждом конкретном проекте фазы могут разбиваться на подфазы из соображений размера, сложности, уровня риска и ограничений на порядок финансирования (рис. 9).

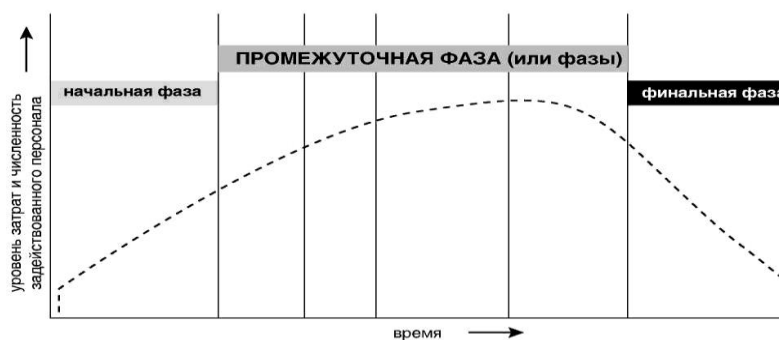


Рис. 3. Жизненный цикл проекта

Основной смысл построения жизненного цикла проекта — анализ всего состава работ по проекту. Анализ производится исходя из внутренней логики работ. Отправной точкой анализа является запланированное в проекте изменение (результат), которое позволит сформулировать цель и пакет ее составляющих, сформулированных в виде задач (*метод от обратного «от действий - к задачам и цели»*).

Чтобы ничего не потерять из виду, стоит с самого начала проекта уделять как можно больше внимания списку работ, которые предстоит сделать. Но в линейных, одноуровневых списках легко запутаться и потеряться.

Здесь как раз нам и приходит на помощь **иерархическая структура работ по проекту**, она же **ИСР**.

Создание ИСР подчиняется всего нескольким правилам:

1. Она создается усилиями команды.
2. Первый уровень завершается до того момента, как проект разбивается далее.
3. Каждый уровень ИСР является меньшим фрагментом предыдущего уровня.
4. Весь проект в целом включен в каждый самый высокий уровень. Однако некоторые уровни будут разбиваться более подробно, чем другие.
5. Работа направлена на достижение результат, запланированный в рамках проекта.

Обычно ИСР разбивается до уровня пакетов (видов) работ, в которых продолжительность работ составляет до 80 часов. ИСР составляется в виде дерева работ, в корне которого цели проекта.

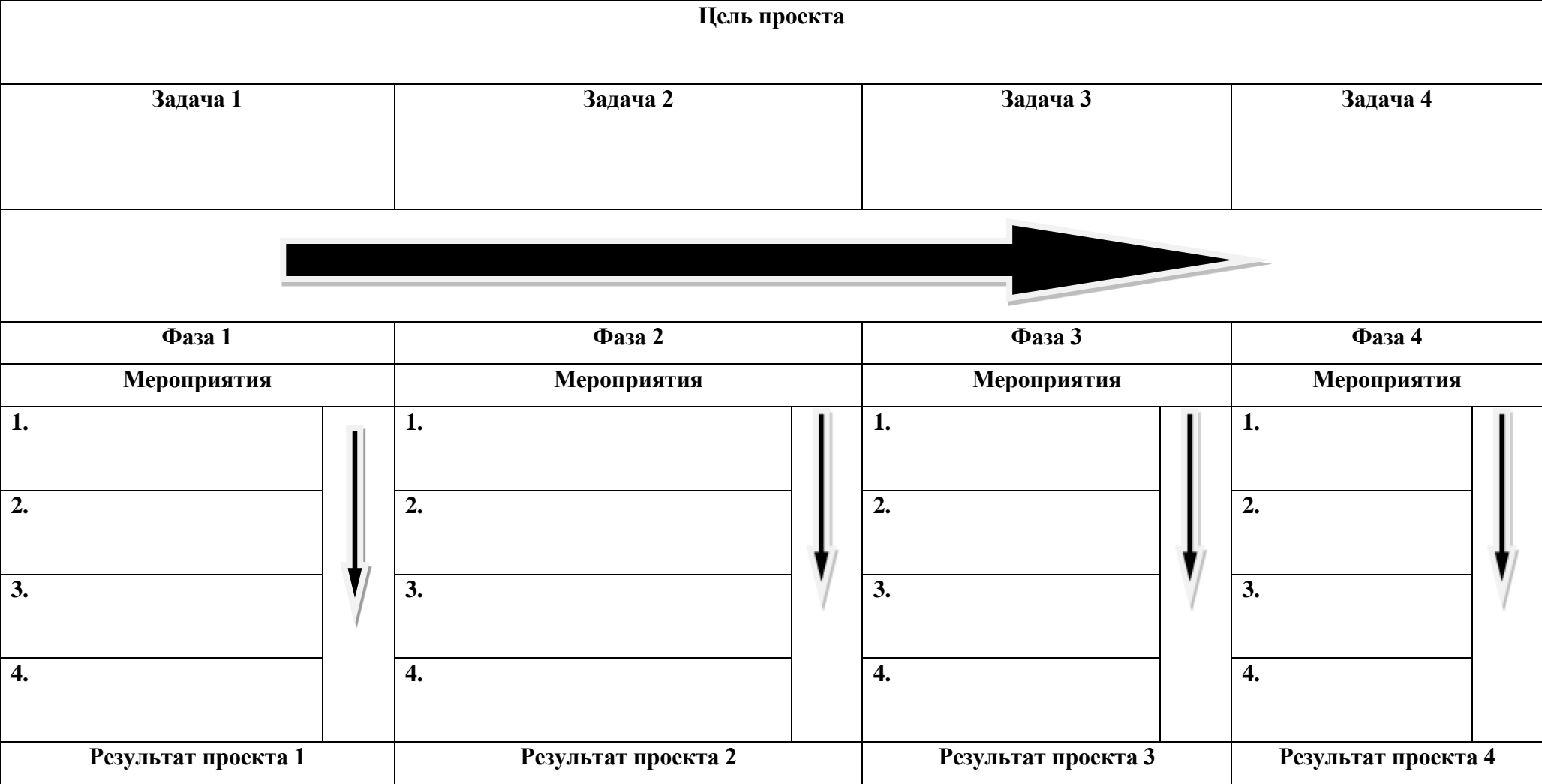


Схема 1. Методика формулирования целей и задачи по жизненному циклу проекта (иерархической структура работ – ИСР)

Методика формулирования цели и задачи проекта по направленности действий.

Эффективна при решении проблем, похожих на олимпийские кольца. Такие проблемы возникают из-за того, что люди не помогают друг другу, работают только на свой результат. Каждый должен сам добиться успеха в своем деле и помочь это сделать остальным участникам.

Схема 2. Методика формулирования цели и задачи проекта по направленности действий

	<i>Цель проекта</i>			
МУЛЬТИЗАДАЧИ ПРОЕКТА	<i>Инициирование действий по проекту (основные подготовительные мероприятия)</i>	<i>Достижение результатов проектов за счёт усилий команды проекта</i>	<i>Достижение результатов проекта за счёт расширения её участников и мультипликации проекта</i>	<i>Фиксация результатов проектов (итоговые мероприятия). Определение перспектив проекта</i>
НАПРАВЛЕННОСТЬ ДЕЙСТВИЙ	<i>Мероприятиями охвачены все целевые группы проекта (первичные и вторичные)</i>	<i>Мероприятиями охвачены, прежде всего, первичные группы проекта</i>	<i>Мероприятиями охвачены, прежде всего, вторичные группы проекта</i>	<i>Мероприятиями охвачены все целевые группы проекта (первичные и вторичные) и дополнительные, включающие внешние их окружение</i>

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	<i>Результат 1</i>	<i>Результат 1</i>	<i>Результат 1</i>	<i>Результат 1</i>
-------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Методика формулирования цели и задач проекта «SMART»

Эффективна при разрешении проблем, «похожей на снежинку». Она имеет много вариантов решения. Необходимо исследовать все возможные варианты и выбрать лучший.

Схема 3. Методика формулирования цели и задач проекта «SMART»

Цель проекта				
Описание результатов по SMART	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Задачи
Основной качественный результат (S)				Задача 1
Основной количественный результат (M)				Задача 2
Результат, связанный с достижением максимальной адресности (A) (ориентация на целевые группы и решение их социальных проблем)				Задача 3
Основной тиражируемый результат (R) (возможность распространения положительного опыта реализации проекта на другие регионы)				Задача 4
Эффективные результаты (T) достижение практических результатов в соответствии с затраченными ресурсами на развитие проекта				Задача 5

Методика формулирования цели и задач проекта, основанная на SWOT-стратегии

Эффективна при разрешении проблем, «похожих на притчу о слоне». Такие проблемы возникают из-за того, что люди по-разному понимают причины появления или развития социальной проблемы. Для того чтобы решить такую проблему, необходимо формулировать задачи проекта, исходя из понимания основных причин социальной проблемы. Отметим лишь, что данная методика фильтруется SWOT-стратегией организации или проектной команды.

	Ситуация «МИНУС»	Ситуация «ПЛЮС»	
ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ SWOT- стратегии	ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ	ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ SWOT- стратегии: 1. Сильные стороны проектной команды; 2. Возможности развития.
	ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ	ЗАДАЧИ ПРОЕКТА	Результаты проекта
	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	4.	4.	4.

Схема 4. Методика формулирования цели и задач проекта, основанная на SWOT-стратегии

6. Планирование проекта. Составление календарного плана реализации проекта

Основные процедуры процесса планирования можно представить в виде последовательности шагов, которые отвечают на простые и понятные вопросы:

Вопросы	Что нужно сделать, чтобы ответить на вопросы
Зачем?	Разработка концепции и планирование целей проекта
Что?	Декомпозиция целей проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР)
Кто?	Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации (ССО) проекта
Как?	Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по вехам
Подробно как?	Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей
Идеально когда?	Разработка идеального календарного графика работ
В какой последовательности?	Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика работ с учетом ограничений на ресурсы
Сколько?	Оценка затрат, разработка бюджета
Все учтено?	Разработка и принятие плана (расписания) проекта

Табл. 7. Основные вопросы процедуры процесса планирования

Для отражения последовательности во времени решения задач по методикам «Жизненный цикл проекта» и «Направленность действий» составляют диаграмму Ганта реализации проекта.

Диаграмма Ганта (англ. *Gantt chart*, также **ленточная диаграмма, график Ганта**) — это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

Ключевым понятием диаграммы Ганта является «Веха» — метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи позволяют наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ. Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта. Поэтому диаграмма Ганта не является, строго говоря, графиком работ. И это один из основных её недостатков. Кроме того, диаграмма Ганта не

отображает значимости или ресурсоемкости работ, не отображает сущности работ (области действия). Для крупных проектов диаграмма Ганта становится чрезмерно тяжеловесной и теряет всякую наглядность.

Фаза/действие	Временная шкала (время в месяцах)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фаза 1												
1.												
2.												
3.												
Фаза 2												
1.												
2.												
3.												
Фаза 3												
1.												
2.												
3.												
4.												
Фаза 4												
1.												
2.												
3.												
4.												

Рис. 4. Диаграмма Ганта

При использовании последними двумя методиками необходимо составлять **сетевую модель** мероприятий по проекту, поскольку данные методики не учитывают временные рамки решения поставленных задач. Сетевой график позволяет дополнительно откорректировать цели и задачи проекта.

Проект состоит из многих действий, объединенных в мероприятия, стадии и этапы, выполняемых различными исполнителями. **Тактический уровень** разработки проекта предусматривает поиск наиболее удачной последовательности действий для достижения поставленной цели. На данном этапе происходит определение последовательности выполнения работ, результатом чего являются сетевая модель. Этот график представляет информационно-динамическую модель, отражающую взаимосвязи между работами, необходимыми для достижения конечной цели проекта.

В основе сетевого планирования лежит изображение планируемого комплекса работ в виде ориентированного графа, т.е. графической схемы, состоящей из точек - вершин графа, соединенных направленными линиями — стрелками, которые называются ребрами графа.

Возможно два подхода к построению сетевых моделей.

При первом — стрелками на графике изображаются работы, а вершинами — события. Такие модели относят к типу «Работа-стрелка» и называют сетевыми графиками.

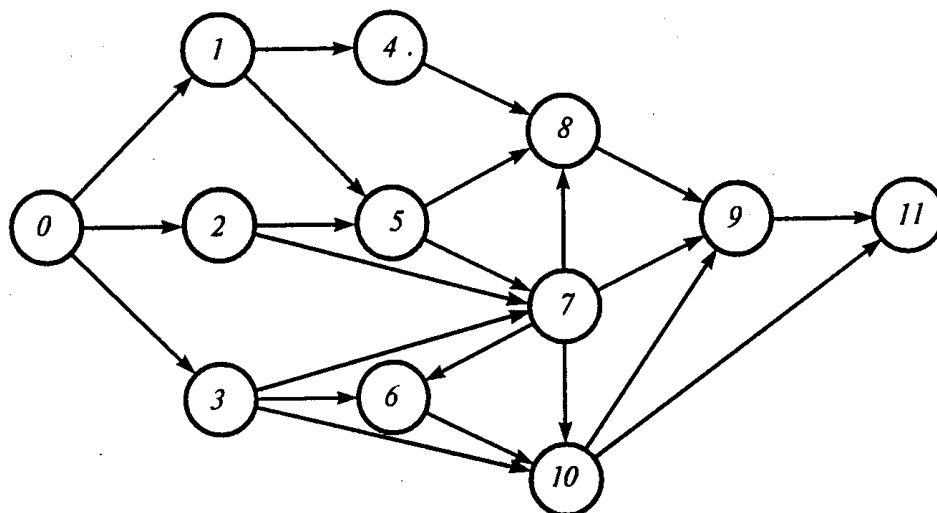


Рис. 5. Сетевой график проекта

При втором подходе, наоборот, стрелкам соответствуют события, а вершинам — работы. Такие модели относят к типу «Работа-вершина» и называют сетями предшествования.

Работами являются любые действия, приводящие к достижению определенных результатов — событий. События, кроме исходного, являются результатами выполнения работ. Между двумя смежными событиями может выполняться только одна работа или последовательность работ.

Для построения сетевых моделей необходимо определить логические взаимосвязи между работами. Причиной взаимосвязей являются, как правило, технологические ограничения (начало одних работ зависит от завершения других). Комплекс взаимосвязей между работами определяет последовательность выполнения работ во времени. Для определения последовательности действий необходима следующая информация: перечень работ, описание продукта, технологические, дискретные и внешние взаимосвязи, ограничения и предположения.

Составьте сетевую модель проекта.

Фазы проекта	Цель проекта															
	Задача 1				Задача 2				Задача 3				Задача 4			
	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4
1-3 месяц																
4-6 месяц																
7-9 месяц																
10-12 месяц																

Схема 5. Составление сетевой модели проекта

Мероприятия – это способ реализации задач. Задачи должны прямо или косвенно обнаруживаться при проведении мероприятий.

Обычно каждой задаче соответствует 3-4 крупных мероприятиях плана социального проекта.

Попросите участников составить список возможных мероприятий для их проектной идеи. Дайте на работу 10 минут. Затем попросите соотнести мероприятия и задачи и заполнить следующую таблицу, указывая ожидаемые результаты для каждого мероприятия.

<i>Цель проекта</i>	
<i>Задача 1</i>	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия
<i>Задача 2</i>	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия

Задача 3	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия
Задача 4	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия

Схема 6. Мероприятия и результаты проекта

Составление схема «Матрица по определению приоритетов».

Матрица по определению приоритетов помогает определить приоритетные направления или действия.

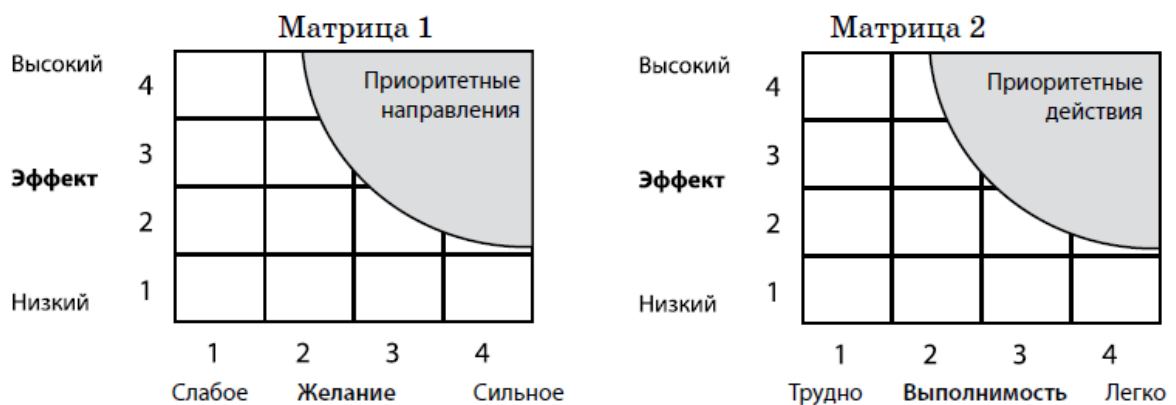


Рис. 6. Матрицы по определению приоритетов

С заполнением матрицы 1 могут возникнуть проблемы, если мы четко не разграничим понятия «эффект» и «желание». Опасность состоит в том, что их можно рассматривать как схожие понятия, например, «все, что имеет высокий эффект, должно быть желаемым, в то время как действия с низким эффектом не желаемы». Такая точка зрения неправильна: эффект отражает рациональную сторону изменения, в то время как желание отражает эмоциональные и политические аспекты.

Для того чтобы любое изменение было успешным, для него должна быть очень весомая причина. Обычно это значит, что в результате должен быть положительный эффект на что-либо. Это показывает рациональную сторону изменения.

Как бы то ни было, не надо себя обманывать, думая, что только положительного эффекта достаточно для того, чтобы изменение произошло. В мире есть много примеров, когда изменение не осуществлялось, несмотря на обещание положительного эффекта. Обычно это происходит потому, что люди сопротивляются изменениям, настроены скептически или слишком заняты.

Легче внести изменения, если заинтересованные стороны действительно хотят изменить положение вещей в лучшую сторону. Это относится к эмоциональным и политическим аспектам.

Итак, представьте, что есть два направления с одинаковым эффектом.

1. Напишите все варианты направлений на стикерах и оцените командой по критериям:

Эффект – если мы будем над этим работать, какой положительный эффект это окажет на достижение нашей цели? Например, низкий, средний или высокий, и оцените от 1 до 4.

Желательность – насколько сильно желание сделать это? Например, низкое, среднее или высокое, оцените от 1 до 4.

2. Разместите каждое направление на листе ватмана или флипчарта, на котором нарисована матрица. Постарайтесь не тратить много времени на обсуждение, приходите к консенсусу.

В идеале направления будут распределены по матрице так, что только небольшое их количество окажется в верхнем правом углу.

Число направлений с высоким приоритетом можно ограничить, если в правом верхнем углу выделить сектор красным маркером. Чем меньше размер сектора, тем больше вероятность, что вы сосредоточитесь на действительно важных делах!

Матрица 2 используется для выбора наиболее желательных действий из списка имеющихся.

Составьте список всех предлагаемых действий. Можно сначала оценить все действия в таблице, а затем перенести на матрицу.

Действие	Выполнимость (1-4)	Эффект (1-4)

Табл. 8. Матрица «Выполнимость – эффект»

Перенесите номера действий на стикеры и разместите на матрице. В правом верхнем углу отметьте сектор, в который попадают самые приоритетны действия.



Рис. 7. Матрица «Выполнимость – эффект»

Механизм реализации проекта – это описание того, что и как будет делаться в рамках реализации проекта (описание всех технологий, методов и методик).

Одноименный раздел один из самых объёмных и подробных разделов проекта.

Из описания механизма реализации проекта эксперт должен получить ответы на следующие вопросы:

1. Какова взаимосвязь между этапами (действиями) реализуемого проекта?
2. Какими методами будут решаться обозначенные выше задачи проекта?
3. Какие технологии и методики будут применяться при реализации проекта?
4. Насколько оптимальны (адекватны) используемые эффективные используемые методы, технологии и методики, применяемые в проекте?

Метод – это способ, при помощи которого достигается цель проекта.

В проекте важны не только и не столько гениальные идеи, сколько те методы, при помощи которых будет достигаться цель проекта. **Средства никогда не могут оправдать цель.** Методы, которые предлагает проектировщик, - это те «дороги», которыми собирается он двигаться к намеченной цели. Никогда неправильно выбранный путь не приводит к достижению какой бы то ни было благой цели.

Таким образом, раздел о методах и путях достижения результата должен содержать:

- подробное описание видов деятельности по проекту, мероприятий с обоснованием – описанием каждого шага;
- характеристику профессиональных качеств руководителей и сотрудников;
- характеристику потребителей услуг, предоставляемых вами или вашей организацией в рамках проекта, а также характеристику процесса и критериев отбора участников;
- характеристику критериев оценки результатов проекта и применяемых для такой оценки инструментов.

В этой связи, хотелось бы обратить внимание, что проект не должен сводиться к организации и проведению помпезных акций: эффект от них нулевой (практически всегда), однако средства израсходованы, а эти расходы ни на что не повлияли, ничего **качественно** не изменили.

Составление рабочего графика в отдельный шаг - свидетельство важности согласования по времени всех разделов и мероприятий плана. От четкости и согласованности действий всей команды, каждого ее члена во многом зависит успех всего проекта. Очень важно таким образом распределить все планируемые мероприятия, чтобы на подготовку каждого из них было достаточно времени.

При этом следует иметь в виду, что на подготовку различных мероприятий плана требуется различное время. Например, подготовка информационных материалов о предстоящей акции потребует нескольких недель работы в библиотеке, а сама акция может занять всего несколько дней или даже часов. Имейте это в виду при составлении временного графика выполнения как подготовительных, так и основных мероприятий.

Принципиально важно таким образом продумать график, чтобы определенные периоды не были перегружены различными мероприятиями, а другие дни (или недели) оказались совершенно свободными от плановых работ.

Например, можно заполнить понедельный график выполнения работ.

Календарный план – это последовательное перечисление мероприятий с указанием конкретных сроков их реализации и достигаемых результатов.

№	Мероприятия (включая краткое описание)	Сроки	Ожидаемый результат
1.			
2.			
...			

Табл. 9. Календарный план мероприятий проекта

После ее заполнения вы сразу можете увидеть, равномерно ли распределены мероприятия. Может случиться так, что на один из месяцев приходится в 2 или 3 раза больше работы, чем в остальные. Тогда есть смысл по-другому спланировать именно время выполнения этих работ. Объем работ остается тот же, вы только перераспределяете их. В этом случае вы можете избежать ненужных перегрузок, и тем более, — практически неизбежных сбоев, которые происходят, когда в течение

одного месяца вам приходится выполнять намеченное в ущерб всем остальным делам.

При разработке этого раздела следует обратить внимание на следующие моменты:

- наличие плана – графика реализации проекта или поэтапного описания проекта: привязка к конкретным целевым группам, месту и времени;

- реалистичность, выполнимость плана (его насыщенность, но перенасыщенность);

- описание того, каковы виды деятельности, какие ресурсы необходимы для его проведения;

- возможность выполнения проекта в заявленные сроки.

Все менеджеры проектов прекрасно знают, что даром ничего не делается. Все имеет свою цену.

Еще одна таблица помогает не только определить сроки подготовительных и основных мероприятий, но и назначить ответственных за ту или иную работу, а также рассмотреть необходимые ресурсы.

Необходимо:

- составить перечень основных мероприятий по достижению цели и задач проекта (план работы);

- установить время проведения подготовительных и основных мероприятий проекта (точный график выполнения плана).

Заполните следующую таблицу.

№ п/п	Название мероприятия	Ответственный (основные специалисты)
1.		
2.		
...		

Табл. 10. Календарный план реализации проекта и ответственные за проведение мероприятий

Составление схемы «Определение ресурсов для мероприятий проекта»

При составлении перечня необходимых ресурсов следует придерживаться технологического подхода, суть которого в том, чтобы мысленно представить себе все этапы выполнения конкретного мероприятия плана и определить, что же нужно для его успешной реализации.

Следовательно, необходимо тщательно продумать все необходимые компоненты, перечислить эти ресурсы, чтобы во время реализации проекта не возникали постоянные сбои из-за отсутствия того или иного ресурса.

При определении объемов необходимых ресурсов не рекомендуется завышать цифры. Нужен оптимальный вариант расчета, хотя это также потребует определенных усилий и времени. С другой стороны, если вы из скромности укажете недостаточный объем того или иного ресурса, выполнение плана может оказаться под угрозой.

Помните, что ресурсом могут быть не только деньги или материальные ценности, но и информация, а главное — личное участие человека в подготовке и реализации проекта.

Табл. 11. Определение ресурсов для мероприятия

№ п/п	Название мероприятия	Ресурсы и их объём
1.		
2.		
...		

Пример 1 «Механизм реализации и календарный план реализации проекта»

Содержание мероприятий проекта разработано на основе выводов и практических исследований, опыта, полученного в рамках реализации самой организацией в Ставропольском крае социально значимых проектов «Лаборатория школьной службы примирения «Содействие» (в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 3 мая 2012 года № 216-рп), «Центр общественной защиты «Содействие» (в соответствии с Распоряжением

Президента Российской Федерации от 29.03.2013 № 115-пр), «Региональный общественный центр реализации программ медиации «Содействие» (в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 01.04.2015 № 79-пр), так и обобщения практического опыта реализации проектов и программ восстановительного правосудия иными организациями в других регионах России в рамках Всероссийской Ассоциации медиаторов и служб примирения.

В содержании социальных образовательных программ акцент сделан на формировании у обучающихся и специалистов умений и навыков деятельности медиатора (организации и проведения восстановительных программ (примирительных программ и программ заглаживания вреда)), развитии у совершеннолетних (участников проекта) и добровольцев общей социально-психологической компетентности, на развитии умений ставить перед собой краткосрочные и перспективные цели, а также достигать их, изменяя конфликтно- и криминалогенное пространство, дополнительное его насыщая разными формами и методами правовой и психолого-социальнопедагогической поддержки, в муниципальных территориях Ставропольского края.

И для реализации их требуется, на наш взгляд, кадровый потенциал более высокого уровня, чем для выполнения относительно простой задачи расширения сети школьных служб примирения в крае, поэтому для достижения столь амбициозной цели, социально значимый проект планируется в несколько этапов.

на первом этапе планируется провести практикоориентированный семинар «Восстановительные программы в России: опыт и технология» для специалистов муниципальных территорий (2 дня). Цель семинара – информирование участников об идее и практике восстановительных программ в России и проектирование региональной системы поддержки служб медиации. Имеется в виду не только поддержка со стороны муниципальных структур (администрации, представителей органов управления образованием, институтов, курсов повышения квалификации, НКО и т. п.), но и подготовка условий для создания в Ставропольском крае сообщества кураторов и медиаторов школьных служб и территориальных служб примирения.

На этом же этапе планируется организовать в 5 территориях Ставропольского края (там, где имеются опытные медиаторы, прошедшие предварительное обучение ранее) территориальные (муниципальные) службы примирения. Задача каждой службы на этом этапе – организовать процесс получения случаев на медиацию, провести несколько восстановительных программ, чтобы появился первый опыт, который необходимо проанализировать с помощью супервизии.

На втором этапе запускается программа подготовки медиаторов для тех территорий, которые ещё не были охвачены образовательными программами, являются тренинги для

медиаторов – «Основы подготовки медиатора». Эти тренинги обычно проводятся на уровне образовательных организаций или инициативных групп. Волонтерам (детям) и специалистам (в основном, педагоги) сообщают базовую информацию и обучают навыкам, которые необходимы для организации и проведения примирительных программ (программ заглаживания вреда). Это тренинг, который проходит в течение трёх дней, за которым следует последовательная работа с волонтерами, например, постоянный мониторинг реализации восстановительных программ, разбор удачных и не удачных приемов, техник и методов при их апробации в образовательной организации.

Следующей ступенью является подготовка молодёжных тренеров из числа активных участников базового тренинга. На тренингах для тренеров предоставляется более глубокая информация о теории и методике обучения по принципу «равный-равному» в области реализации социальных программ, прежде всего, программ толерантности, профилактики асоциального и девиантного поведения несовершеннолетних и правовой защиты. На этих тренингах так же дается информация о том, как набирать волонтеров и работать с ними, как осуществлять мониторинг программ, как управлять группой равных преподавателей. В программу добавлены элементы обучения в рамках более глубоких тем, например, работа с молодежью, подверженной особому риску, и так далее.

Параллельно проводятся специализированные тренинги, которые проводятся для преподавателей образовательных организаций (кураторов службы примирения) специалистов молодёжных, психолого-социальнопедагогических служб и секретарей КДНиЗП муниципальных образований Ставропольского края организуются образовательные тренинговые курсы по проектированию программ восстановительного подхода при разрешении конфликтов и криминальных ситуаций. На данном тренинге происходит дальнейшая отработка навыков медиаторов и способов работы с более сложными случаями (групповые конфликты, конфликты и криминальные ситуации, требующие совместной работы медиаторов, социальных работников и психологов и пр.).

Также организуются программы, которые проводятся для специалистов и представителей НКО Ставропольского края и других регионов. На них более глубоко рассматриваются узкие темы, которые затрагивались на общем тренинге для тренеров и на тренинге по проектированию восстановительных программ, прежде всего, обоснование необходимости обучения по принципу «равный-равному», в том числе его преимущества и ограничения, формирование базовых знаний о содержательной области программ, исследование индивидуальных ценностей в области рассматриваемых вопросов, навыки общения и групповой работы, планирование, реализация, мониторинг и оценка восстановительных программ.

В течение всего срока реализации проекта проводятся мероприятия по реализации программы «Мобильная общественная приёмная», в рамках которой осуществляется приём заявок на оказание правовой помощи и мониторинг нарушения прав несовершеннолетних в муниципальных территориях Ставропольского края, и практикоориентированной программы для специалистов психоло-социально-педагогических служб.

Кроме того, одним из результатов реализации образовательных программ данного этапа реализации проекта является проектирование «дорожной карты» внедрения практик и технологий восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних в муниципальных территориях Ставропольского края.

И, наконец, на заключительном этапе предполагается участие представителей региона в конференциях и семинарах общероссийского уровня. Проводится научно-практическая конференция Ассоциации медиаторов и служб примирения Ставропольского края.

Параллельно, реализуется ещё одно направление - создание и функционирование общественной системы мониторинга программ и проектов в области внедрения практик и технологий восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних в Ставропольском крае. Социологическое исследование будет разработано и проведено при сотрудничестве с Министерством образования и молодёжной политики Ставропольского края. Программа исследования будет составлена специалистами-социологами СРОО «Лаборатория социологических исследований и общественных инициатив «Логос» (взаимодействие осуществляется на основе договора о сотрудничестве).

Табл. 12. Календарный план реализации проекта (поэтапный)

№ п/п	№ п/пп	Наименование мероприятий	Сроки начала и окончания (мес. год)	Ожидаемые итоги (с указанием количественных и качественных показателей)
I. Этап подготовки к реализации основных мероприятий проекта (февраль – март 2017 г.)				
1.	1.1	Разработка программы социологического исследования (мониторинг и оценка восстановительных программ, внедрения восстановительных практик и технологий)	Февраль 2017 г.	Будет разработаны два типа анкет по целевым группам проекта (учащиеся и педагоги образовательных организаций, специалисты (руководители) органов управления образованием в муниципальных образованиях Ставропольского края). Данная программа включает в себя три этапа: исследование в территориях, охваченных мероприятиями проектом, в территориях, где реализуются восстановительные программы, и территории, не включённых в проект, с целью проведения дальнейшего сравнительного анализа результатов исследования.
2.	1.2.	Информирование заинтересованных участников проекта о начале реализации мероприятий проекта	Февраль 2017 г.	В целях повышения информированности образовательных организаций, муниципальных молодёжных центров и психолого-социальнопедагогических центров Ставропольского края будет проведена информационная кампания: будут направлены соответствующие письма-предложения об организационной поддержке мероприятий проекта в муниципальных территориях Ставропольского края (26 муниципальных районов и 8 городов краевого подчинения).
4.	1.4.	Практикоориентированный семинар «Восстановительные программы в России: опыт и технология» для специалистов муниципальных территорий»	Февраль 2017 г.	Будут проинформированы участники об идее и практике восстановительных программ в России и проектирование региональной системы поддержки служб медиации. Ожидаемое количество участников – около 100 чел.
5.	1.5.	Реализация социальной образовательной программы для подготовки тренеров проекта «Тренинг для ведущих восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (участники – медиаторы, имеющие опыт проведения восстановительных программ)	Февраль – март 2017 г.	Образовательная программа будет реализована для не менее 20 участников (из не менее 5 муниципальных территорий Ставропольского края). Продолжительность программы – 24 ак.ч. (3 дня по 8 ак.ч.). Участники тренинга получают по 2 экз. «Рабочей тетради «Тренинг для ведущих социальных восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (50 экз.) и «Методического пособия «Образовательная программа для молодёжных тренеров» (50 экз.). Всего участники тренингов проекта получают для тиражирования технологий проекта 100 пособий (рабочих тетрадей). На тренингах для тренеров предоставляется более глубокая информация о теории и методике обучения «равный-равному», получают знания и навыки набора волонтеров и работы с ними, как осуществлять мониторинг программ, как управлять группой равных преподавателей, а также проведения занятий по принципу «равный-равному» с молодежью, подверженной особому риску (ожидаемый результат – не менее 30% роста знаний и навыков).
		Организация работы мобильной общественной приёмной «Соппротивление»	Февраль 2017 г.	К работе мобильной общественной приёмной будет привлечено 5 профессиональных юристов: 1 по гражданским вопросам, 1 по трудовым, 1 по жилищным вопросам, 1 по трудовым, 1 по уголовным, 1 по административным; и 1 профессиональный психолог.

				В целях информирования населения Ставропольского края будут направлены соответствующие письма в образовательные и социальные учреждения муниципальных территорий Ставропольского края.
		Организация муниципальных служб медиации в территориях Ставропольского края	Февраль-март 2017 г.	Будут организованы 5 муниципальных (территориальных) служб примирения.
II. Этап реализации социальных образовательных программ проекта (март 2017 г. – май 2017 г.)				
6.	2.1.	Реализация программы социологических исследований (мониторинг и оценка восстановительных программ, внедрения восстановительных практик и технологий) (участники – учащиеся и преподаватели образовательных учреждений и организаций)	Февраль – май 2017 г.	Ожидаемое количество участников – около 2050 (около 1700 учащихся и 350 преподавателей образовательных организаций) во всех муниципальных образованиях Ставропольского края (26 муниципальных районов и 8 городов краевого значения). Данная программа включает в себя два этапа: исследование в территориях, охваченных образовательной программой проекта, и территориях, в которых учащиеся не принимали участие в образовательной программе, с целью проведения дальнейшего сравнительного анализа результатов исследования.
7.	2.2.	Приём заявок мобильной общественной приёмной «Сопrotивление»	Март – май 2017 г.	Будет принято 30 заявок на оказание правовой помощи в 20 муниципальных территориях Ставропольского края
8.	2.3.	Деятельность территориальных служб примирения	Март-май 2017 г.	Будет реализовано около 20 восстановительных программ
9.	2.4.	Реализация социальной образовательной программы для подготовки волонтеров проекта «Школьная служба примирения: основы подготовки медиаторов» (участники – учащиеся образовательных организаций Ставропольского края)	Март – апрель 2017 г.	Реализация образовательной программы будет развернута на 5 территориях (ожидаемое количество участников – около 100 учащихся и не менее 20 организаций и учреждений) с не менее 10 муниципальных образований Ставропольского края. Продолжительность программы – 18 ак. ч. (3 дня по 6 ак.ч.). Всего – 5 тренинговых программ. Каждый участник тренинга получит по 2 экз. «Рабочей тетради «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (для реализации своих программ) (200 экз.) и по 2 экз. «Методического пособия «Образовательная программа «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (200 экз.). Всего участники тренингов проекта получают для тиражирования технологий проекта 400 пособий (рабочих тетрадей). Участники тренинговых образовательных программ получают базовые информацию и навыки, которые необходимы внедрения института школьной службы примирения в образовательных организациях (ожидаемый рост уровня и качества информированности участников тренингов в области внедрения восстановительных практик – не менее 50 % к начальному уровню).
10.	2.5.	Реализация практикоориентированной программы для специалистов психологически-педагогических служб «Тренинг для специалистов в области внедрения восстановительных практик, технологий и программ»	Март-май 2017 г.	Реализация образовательной программы будет развернута на 4 территориях (3 - в Ставропольском крае и 1 – в Карачаево-Черкессии) (ожидаемое количество участников – около 80 учащихся и не менее 30 организаций и учреждений) с не менее 15 муниципальных образований Ставропольского края и других регионов СКФО. Продолжительность программы – 18 ак. ч. (3 дня по 6 ак.ч.). Всего – 4 тренинговых программ.

				<p>Каждый участник тренинга получит по 5 экз. «Методического пособия «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (400 экз.), «Рабочей тетради «Менеджмент реализации программ и проектов» (400 экз.), «Методического пособия «Менеджмент реализации программ и проектов» (400 экз.), «Рабочей тетради «Тренинг для молодёжных тренеров социальных восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (400 экз.), «Методического пособия «Образовательная программа для молодёжных тренеров» (400 экз.) и по 2 экз. «Рабочей тетради «Тренинг для специалистов в области внедрения восстановительных практик, технологий и программ»» (160 экз.), «Методического пособия «Образовательная программа для специалистов восстановительных программ» (160 экз.).</p> <p>На них более глубоко рассматриваются узкие темы, которые затрагивались на общем тренинге для тренеров, прежде всего, обоснование необходимости обучения по принципу равный-равному, в том числе его преимущества и ограничения, опора на теории об обучении на основе формирования жизненных навыков в области профилактики правонарушений среди несовершеннолетних и способах влияния на изменение поведения, формирование базовых знаний о содержательной области программы, исследование индивидуальных ценностей в области рассматриваемых вопросов, навыки общения и групповой работы, планирование, реализация, мониторинг и оценка программ обучения на основе принципа «равный-равному» (ожидаемый качественный результат проведения образовательной программы – не менее 30% рост качества знаний, умений и навыков).</p>
11.	2.6.	Реализация социальной образовательной программы для подготовки тренеров проекта «Тренинг для ведущих восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (активные участники проекта и представители СО НКО СКФО)	Май 2017 г.	<p>Образовательная программа будет реализована в ходе 18-го слёта добровольцев Юга России для не более 20 участников (из не менее 5 муниципальных территорий Ставропольского края). Продолжительность программы – 24 ак.ч. (3 дня по 8 ак.ч.). Участники тренинга получают по 2 экз. «Рабочей тетради «Тренинг для молодёжных тренеров социальных восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (50 экз.) и «Методического пособия «Образовательная программа для молодёжных тренеров» (50 экз.). Всего участники тренингов проекта получают для тиражирования технологий проекта 100 пособий (рабочих тетрадей).</p> <p>На тренингах для тренеров предоставляется более глубокая информация о теории и методике обучения «равный-равному», получают знания и навыки набора волонтеров и работы с ними, как осуществлять мониторинг программ, как управлять группой равных преподавателей, а также проведения занятий по принципу «равный-равному» с молодежью, подверженной особому риску (ожидаемый результат – не менее 30% роста знаний и навыков).</p>
12.	2.7.	Реализация социальной образовательной программы «Менеджмент реализации программ и проектов» (активные участники проекта	Май 2017 г.	<p>Образовательная программа будет реализована в ходе 18-го слёта добровольцев Юга России для не менее 20 участников (из не менее 5 муниципальных территорий Ставропольского края). Продолжительность программы – 24 ак.ч. (3 дня по 8 ак.ч.).</p>

		(специалисты, педагоги), представители СО НКО СКФО)		Участники тренинга получают по 2 экз. «Рабочей тетради «Менеджмент реализации программ и проектов» (50 экз.) и «Методического пособия «Менеджмент реализации программ и проектов» (50 экз.). Всего участники тренингов проекта получают для тиражирования технологий проекта 100 пособий (рабочих тетрадей).
13.	2.8.	Реализация программы социологических исследований (мониторинг и оценка восстановительных программ, внедрения восстановительных практик и технологий) (участники – специалисты психолого-социальнопедагогических служб муниципальных территорий)	Июнь 2017 г.	Ожидаемое количество участников – около 350 во всех муниципальных образованиях Ставропольского края (26 муниципальных районов и 8 городов краевого значения). Данная программа включает в себя два этапа: исследование в территориях, охваченных образовательной программой проекта, и территориях, в которых учащиеся не принимали участие в образовательной программе, с целью проведения дальнейшего сравнительного анализа результатов исследования.
III. Заключительный этап проекта (июнь 2017 г. – сентябрь 2017 г.)				
14.	3.1.	Приём заявок мобильной общественной приёмной «Сопrotивление»	Июнь – сентябрь 2017 г.	Будет принято 30 заявок на оказание правовой помощи в 14 муниципальных территориях Ставропольского края
15.	3.2.	Деятельность территориальных служб примирения	Июнь-сентябрь 2017 г.	Будет реализовано около 20 восстановительных программ
16.	3.3.	Разработка «Стандартов реализации восстановительных программ»	Июль 2017 г.	С учётом всех предложений, изменений, уточнений и дополнений будут представлены к публикации и опубликованы (распространены в муниципальных образованиях Ставропольского края) «Стандарты реализации восстановительных программ» (500 экз.).
17.	3.4.	Разработка, печать и распространение итоговых методических сборников результатов социологических исследований (мониторинг и оценка восстановительных программ, внедрения восстановительных практик и технологий)	Август-сентябрь 2017 г.	Всего будет разработаны, отпечатаны и распространены 2 итоговых методических сборников результатов социологических исследований: - «Проблемы реализации восстановительных программ в муниципальных территориях Ставропольского края» (500 экз.); - «Оценка эффективности восстановительных программ, реализующихся на территории Ставропольского края» (500 экз.). Методические сборники будут распространены на территории всех 34 муниципальных образований Ставропольского края.
18.	3.5.	Научно-практическая конференция Ассоциации медиаторов и служб примирения (активные участники проекта)	Сентябрь 2017 г.	Количество участников конференции – 100 (учащиеся и преподаватели образовательных организаций, специалисты и руководители психолого-социальнопедагогических служб муниципальных образований Ставропольского края). Будет усовершенствовано с учётом работы 3 пленарных секций конференции и подписано участниками конференции соглашение об основах общественно-государственного партнёрства в области профилактики правонарушений среди несовершеннолетних в Ставропольском крае.

7. Ожидаемые результаты проекта

Ожидаемые результаты – это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьёзно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта.

Основные характеристики результатов:

- соответствие результатов цели, задачам проекта;
- измеримость (причём это касается не только количественных, но и качественных показателей);
- реалистичность.

Главное: перечень ожидаемых результатов обязан, если не в значительной мере, соответствовать списку поставленных конкурсантом задач.

Вместе с тем следует охарактеризовать некоторые элементы формулирования ожидаемых результатов:

- направленность не на предотвращение следствий проблем, а на устранение их причин;
- направленность действий на выработку у целевой группы способности к последующему самообеспечению;
- вовлечение представителей целевой группы в работу с ними.

Пример 1 «Качественные и количественные результаты проекта»

Ожидаемый социальный эффект, который будет достигнут в результате реализации проекта (качественные и/или количественные показатели; конкретный вклад в решение социальных проблем, на которые направлен проект)

1. Количественные показатели

1.1. В целях повышения информированности образовательных учреждений и организаций, муниципальных молодёжных центров и психолого-социальнопедагогических центров Ставропольского края будет проведена информационная кампания: будут направлены соответствующие письма-предложения об организационной поддержке мероприятий проекта

в муниципальных территориях Ставропольского края (26 муниципальных районов и 8 городов краевого подчинения).

1.2. Будет разработаны два типа анкет по целевым группам проекта (учащиеся и педагоги образовательных организаций, специалисты (руководители) органов управления образованием в муниципальных образованиях Ставропольского края).

1.3. Образовательная программа «Тренинг для ведущих восстановительных программ» будет реализована для не менее 20 участников (из не менее 5 муниципальных территорий Ставропольского края). Продолжительность программы – 24 ак.ч. (3 дня по 8 ак.ч.).

1.4. В рамках программы «Мобильная общественная приёмная «Сопротивление» будет привлечено 5 профессиональных юристов: 1 по гражданским вопросам, 1 по трудовым, 1 по жилищным вопросам, 1 по трудовым, 1 по уголовным, 1 по административным; и 2 профессиональных психолога. Будет принято не менее 60 заявок на оказание правовой помощи и поддержки.

1.5. В рамках деятельности территориальных служб примирения будет проведены не менее 40 восстановительных программ в 5 муниципальных (территориальных) служб примирения.

1.5. Образовательная программа «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» будет развёрнута на 5 территориях (ожидаемое количество участников – около 100 учащихся и не менее 20 организаций и учреждений) с не менее 10 муниципальных образований Ставропольского края. Продолжительность программы – 18 ак. ч. (3 дня по 6 ак.ч.). Всего – 5 тренинговых программ.

1.6. Реализация практикоориентированной программы для специалистов психологически-педагогических служб «Тренинг для специалистов в области внедрения восстановительных практик, технологий и программ» будет развёрнута на 4 территориях (3 – в Ставропольском крае и 1 – в Карачаево-Черкессии) (ожидаемое количество участников – около 80 учащихся и не менее 30 организаций и учреждений) с не менее 15 муниципальных образований Ставропольского края и других регионов СКФО. Продолжительность программы – 18 ак. ч. (3 дня по 6 ак.ч.). Всего – 4 тренинговых программ.

1.7. Социальная образовательная программа для подготовки тренеров проекта «Тренинг для ведущих восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (активные участники проекта и представители СО НКО СКФО) будет реализована в ходе 18-го слёта добровольцев Юга России для не более 20 участников (из не менее 5 муниципальных территорий Ставропольского края). Продолжительность программы – 24 ак.ч. (3 дня по 8 ак.ч.).

1.8. Социальная образовательная программа «Менеджмент реализации программ и проектов» (активные участники проекта (специалисты, педагоги), представители СО НКО СКФО) будет реализована в ходе 18-го слёта добровольцев Юга России для не менее 20 участников (из не менее 5 муниципальных территорий Ставропольского края). Продолжительность программы – 24 ак.ч. (3 дня по 8 ак.ч.).

1.9. Участники образовательных программ получают для тиражирования технологий проекта следующие методические пособия (рабочие тетради):

- «Рабочая тетрадь «Образовательная программа «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (600 экз.);
- «Методическое пособие «Образовательная программа «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (600 экз.);
- «Рабочая тетрадь «Тренинг для ведущих восстановительных программ» (500 экз.);
- «Методическое пособие «Образовательная программа для ведущих восстановительных программ» (500 экз.);
- «Рабочая тетрадь «Менеджмент реализации программ и проектов» (400 экз.);
- «Методическое пособие «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» (500 экз.);
- «Рабочая тетрадь «Тренинг для специалистов восстановительных программ» (160 экз.);
- «Методическое пособие «Образовательная программа для специалистов в области реализации восстановительных программ» (160 экз.);
- «Методические рекомендации к реализации образовательных восстановительных программ» (500 экз.).

1.10. Всего будет разработаны, отпечатаны и распространены 3 итоговых методических сборников результатов социологических исследований:

- «Проблемы реализации восстановительных программ в образовательных организациях Ставропольского края» (500 экз.);
- «Оценка эффективности восстановительных программ, реализующихся на территории Ставропольского края» (500 экз.);
- «Стандарты реализации восстановительных программ» (500 экз.).

Методические сборники будут распространены на территории всех 34 муниципальных образований Ставропольского края.

1.11. В ходе реализации программы социологических исследований (мониторинг и оценка программ противодействия зависимого поведения и сохранения здоровья молодёжи) примут участие в анкетировании около 3000 (около 2500 учащихся, около 500 преподавателей

образовательных организаций и специалистов психолого-социальнопедагогических служб муниципальных образований Ставропольского края) во всех муниципальных образованиях Ставропольского края (26 муниципальных районов и 8 городов краевого значения).

1.12. Количество участников научно-практической конференции Ассоциация медиаторов и служб примирения Ставропольского края – 100 (учащиеся и преподаватели образовательных организаций, специалисты и руководители психолого-социальнопедагогических служб муниципальных образований Ставропольского края).

2. Качественные показатели проекта:

2.1. Внедрение элементов восстановительного правосудия увеличит число дел, прекращенных за примирением сторон, при одновременном снижении числа повторных преступлений несовершеннолетних (20%, в то время как в среднем число повторных правонарушений составляет 40%);

2.2. Среди подростков, охваченных восстановительными программами увеличатся показатели избрания видов наказаний, не связанных с лишением свободы;

2.3. Будут разработаны критерии по отбору дел для проведения восстановительных программ (ВП) и алгоритм взаимодействия с социальными службами, технологии работы помощника судей;

2.4. Будет реализована программа социологического исследования включает в себя следующие содержательные блоки:

- качество и уровень знаний (информированность) целевой аудитории о нормативно-правовых актах РФ (и, в частности, Ставропольского края) в области восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних;

- качество и уровень знаний и навыков (информированность) целевой аудитории о проблемах и вопросах снижения уровня правонарушений и конфликтности в образовательных организациях;

- содержание и оценка эффективности реализованных и действующих мероприятий, программ и проектов в области восстановительного правосудия;

- сравнительная характеристика программ по таким критериям, как воздействие на сознание через систему «субъект - субъект», порциальность воздействия по времени и объемам информации (в том числе новой информации), социально-психологический аспект информации с точки зрения подростков, стимуляция конкретных сфер, уровней организации психики, наглядность, привлекательность информации и т.д.

2.5. По итогам практикоориентированного семинара «Восстановительные программы в России: опыт и технология» для специалистов муниципальных территорий» будут проинформированы участники об идее и практике восстановительных программ в России и

проектирование региональной системы поддержки служб медиации. Ожидаемое количество участников – около 100 чел.

2.6. В ходе реализации образовательной программы для подготовки молодёжных тренеров проекта «Тренинг для ведущих восстановительных программ» предоставляется более глубокая информация о теории и методике обучения «равный-равному», получают знания и навыки набора волонтеров и работы с ними, как осуществлять мониторинг программ, как управлять группой равных преподавателей, а также проведения занятий по принципу «равный-равному» с молодежью, подверженной особому риску (ожидаемый результат – не менее 50% роста знаний и навыков для студентов высших профессиональных организаций и не менее 30% роста знаний и навыков для учащихся среднеобразовательных учреждений).

2.7. Участники тренинговых образовательных программ для подготовки волонтеров проекта «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» получают базовые информацию и навыки, которые необходимы для проведения восстановительных программ (ожидаемый рост уровня и качества информированности участников тренингов – не менее 50 % к начальному уровню).

2.9. В ходе реализации образовательной программы «Тренинг для специалистов в области восстановительных программ» глубоко рассматриваются узкие темы, которые затрагивались на общем тренинге для тренеров, прежде всего, обоснование необходимости обучения по принципу равный-равному, в том числе его преимущества и ограничения, опора на теории об обучении на основе формирования жизненных навыков в области профилактики конфликтности и противоправного поведения несовершеннолетних и способах влияния на изменение поведения, формирование базовых знаний о содержательной области программы, исследование индивидуальных ценностей в области рассматриваемых вопросов, навыки общения и групповой работы, планирование, реализация, мониторинг и оценка программ обучения на основе принципа «равный-равному». Ожидаемый результат – рост знаний, умений и навыков в данных вопросах – не менее 30%.

2.10. С учётом всех предложений, изменений, уточнений и дополнений будут представлены к публикации и опубликованы (распространены в муниципальных образованиях Ставропольского края) «Стандарты реализации восстановительных программ» (500 экз.).

8. Оценка стоимости проекта. Составление бюджета проекта

Важным этапом создания социального проекта является описание его сметы. Каждый этап реализации проекта требует определённых затрат денежных средств. Поэтому важно после описания методов и шагов точно просчитать, сколько будет стоить каждый метод и каждый шаг вашего проекта. Для того, чтобы эксперт не задавал много вопросов, стоит после описания сметы дать комментарии к смете, т.е. пояснить на что тратится та или иная сумма.

Технологии и принципы бюджетирования, ориентированного на результат

«Бюджетирование, ориентированное на результат» (сокращенно БОР) – термин, который с недавнего времени, с середины 2000-х гг., применяется к организации бюджетного процесса государственного (муниципального) менеджмента, и означает планирование расходов в непосредственной связи с достигаемыми результатами³. Параллельно во всех областях жизни в России стал внедряться новый метод управления – «проектирование», и как инновация в социальной политике – «социальное проектирование». Практика реализации социально значимых проектов и экспертиза достижения заявленных в них результатов позволяет нам применить выше упомянутый термин и к этим категориям менеджмента, поскольку, проект — это специальная целенаправленная деятельность (уникальная последовательность взаимосвязанных действий), предполагающая качественное улучшение ситуации, направленная на получение заранее определённого устойчивого результата, создание определённого, уникального продукта или услуги требуемого уровня качества при заданных ограничениях по ресурсам, срокам (начало и конец во времени) и допустимому уровню риска (выделено мной – Р.Б.). В данном случае, появляется целое направление в менеджменте проектов – «бюджетирование проекта», представляющее собой систему формирования (исполнения) бюджета проекта, отражающую взаимосвязь между заявленной целью проекта, планируемыми (и

³ Бюджетирование, ориентированное на результаты: анализ мирового опыта и возможностей его распространения в России. Фонд «Институт экономики города». – М., 2004.

осуществленными) бюджетными расходами и ожидаемыми (достигнутыми) результатами.

Можно выделить ряд элементов, которые отличают БОР от других концепций бюджетирования, тяготеющих к «затратному методу».

Содержательные блоки любого проекта (проблема, цель, задачи, механизм реализации, этапы реализации, ожидаемые результаты, бюджет) – это логический этап (звено) в его построении. Проблема должна быть обоснована объективными данными, представленными по итогам соответствующего исследования. Цель должна логически следовать из анализа проблемы. Задачи должны отображать пошаговые действия, а их решение должно быть выражено в виде конкретных количественных и качественных результатах. Методы проекта – это способы, с помощью которых решается определённая задача. Для реализации каждого этапа требуются необходимые ресурсы (бюджет). Обращаем внимание, что «бюджет проекта» – является последним логическим звеном (выделено мной – Р.Б.) при составлении и реализации проекта.

Бюджет проекта – это экономическое выражение деятельности по проекту, только этот раздел позволяет определить истинные намерения автора и руководителя проекта.

Данное положение определяет следующие ключевые требования к составлению бюджета проекта:

- доминирующую роль в бюджете играют те виды деятельности, которые прямо заявлены в цели реализации проекта;
- все расходы должны быть разбиты по видам мероприятий (а не по видам расходов), направленными на решение заявленных цели и задач проекта;
- объёмы предполагаемых затрат строго обоснованы ожидаемыми количественными показателями;
- логичность и взаимосвязанность характеристик статей бюджета и объёмов их затрат с запланированными мероприятиями и иными действиями, предусмотренными по проекту;

- взаимозависимость (соразмерность) объёма бюджета и масштабов ожидаемых заявленных результатов проекта, с одной стороны, и ключевыми компетентностями основных исполнителей проекта (участников команды проекта);

- финансово-экономическая эффективность проекта по сравнению с реализованными и действующими программами и проектами государственных и муниципальных органов власти;

- бюджет должен быть предельно прозрачен и конкретизирован по соответствующим его статьям;

- бюджет должен ориентирован на достижение социальной и экономической устойчивости проекта организации-заявителя: финансово обоснованно проведение только тех мероприятий, которые направлены на выработку у целевой группы проекта способности к последующему самообеспечению (принцип социального развития).

В связи с этими требованиями форма бюджета проекта должна иметь следующий вид.

Табл. 13. Форма бюджета социально значимого проекта

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
1.	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДС)			
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте (включая сумму НДС)			
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов (включая сумму НДС)			
1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ	30,2 %		
		27,1%		
2.	Административные расходы			
2.1	Приобретение офисного оборудования (включая сумму НДС)			
2.2.	Вид административных расходов			
2.3.	...			
2.4.	Оплата услуг за банковское обслуживание			
3.	Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту			
3.1.	Мероприятие 1 (согласно календарному плану проекта)			
3.1.1.	Вид расходов 1			
3.1.2.	Вид расходов 2			

...	...			
3.2.	Мероприятие 2 (согласно календарному плану проекта)			
3.2.1	Вид расходов 1			
3.2.2.	Вид расходов 2			
...	...			
Итого по проекту				

Участникам необходимо заполнить форму бюджета проекта по разделам:

Раздел 1. Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
1.	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)			
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте (включая сумму НДФЛ)			
1.1.1.	Руководитель проекта			
1.1.2.	Бухгалтер проекта			
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов (включая сумму НДФЛ)			
1.2.1				
1.2.2.				
...				
1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ	30,2 %		
		27,1%		

Раздел 2. Административные расходы

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
2.	Административные расходы			
2.1	Приобретение офисного оборудования (включая сумму НДС)			
2.1.1.				
2.1.2.				

...				
2.2.				
...				
2.4.	Оплата услуг за банковское обслуживание			

Раздел 3. Расходы на мероприятия проекта

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
3.	Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту			
3.1.	Мероприятие 1 <i>(согласно календарному плану проекта)</i>			
3.1.1.	Вид расходов 1			
3.1.2.	Вид расходов 2			
...				
3.2.	Мероприятие 2 <i>(согласно календарному плану проекта)</i>			
3.2.1.	Вид расходов 1			
3.2.2.	Вид расходов 2			
...				
3.3.	Мероприятие 3 <i>(согласно календарному плану проекта)</i>			
3.3.1.	Вид расходов 1			
3.3.2.	Вид расходов 2			

...				
3.4.	Мероприятие 4 (согласно календарному плану проекта)			
3.4.1.	Вид расходов 1			
3.4.2.	Вид расходов 2			
...				
3.5.	Мероприятие 5 (согласно календарному плану проекта)			
3.5.1.	Вид расходов 1			
3.5.2.	Вид расходов 2			
...				
3.6.	Мероприятие 6 (согласно календарному плану проекта)			
3.6.1.	Вид расходов 1			
3.6.2.	Вид расходов 2			
...				
3.7.	Мероприятие 7 (согласно календарному плану проекта)			
3.7.1.	Вид расходов 1			
3.7.2.	Вид расходов 2			
...				
3.8.	Мероприятие 8 (согласно календарному плану проекта)			
3.8.1.	Вид расходов 1			
3.8.2.	Вид расходов 2			

...				
3.9.	Мероприятие 9 (согласно календарному плану проекта)			
3.9.1.	Вид расходов 1			
3.9.2.	Вид расходов 2			
...				
3.10.	Мероприятие 10 (согласно календарному плану проекта)			
3.10.1.	Вид расходов 1			
3.10.2.	Вид расходов 2			
...				

Оцените полную стоимость бюджета.

Итого по бюджету (сумма по разделам 1, 2 и 3	
---	--

Как видно, такой бюджет состоит из трёх крупных разделов: «Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)», «Административные расходы» и «Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту».

Составление и конкретизация статей расходов проекта – уже само по себе чрезвычайно сложная задача по затратам как времени, так и интеллектуального напряжения команды (руководителя) проекта. Практика экспертизы свидетельствует о том, что 50% всех «прожектов» так и остаются красивыми идеями, которые никогда не реализуются в жизни.

Если удалось это сделать, то этот бюджет выполнен по критериям первого уровня, связанными с правильностью и прозрачностью составления бухгалтерских статей бюджета. Это, по сути дела, «технический» этап оценки бюджета проекта, подлинный анализ бюджетирования проекта начинается со следующих уровней.

Необходимо выделить на этом уровне ключевой индикатор объективной оценки бюджета: большая часть расходов (более 50% всего бюджета) должна приходиться на раздел «Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту», что связано со взаимозависимостью заявленной социальной цели и основных расходов по проекту. К примеру, при реализации уже упомянутого нами выше проекта «Региональный общественный центр реализации программ медиации «Содействие» заявлен общий бюджет объёмом в 2677851 руб., из них непосредственно направленных на проведение мероприятий проекта - 1674900 руб., или 62,5 % всех расходов проекта.

Для оценки второго уровня бюджету можно придать более удобную форму для менеджмента проекта – «управленческий бюджет» (выделено мной – Р.Б.), поскольку любая форма бюджета является адаптированной формой бухгалтерской отчётности и не учитывает многие экономические аспекты управления проектом.

Во-первых, объединение статей 1.1, 1.3 (30,2%) и раздела 2 позволяет определить уровень косвенных расходов бюджета, на прямую не связанных с проведением мероприятий по проекту, но тем не менее являющихся органической составляющей любой сметы расходов.

Во-вторых, объединение статей 1.2, 1.3 (27,1%) и раздела 3 – это все операционные («прямые») расходы проекта (выделено мной – Р.Б.): к расходам по мероприятиям следует добавить объём средств, необходимый на привлечение специалистов по гражданско-правовым договорам.

Табл. 14. Форма управленческого бюджета.

№ п/п	Тип расходов управленческого бюджета	Статьи бюджета
1.	Косвенные расходы	Статьи 1.1 + 1.3 (30,2%) + раздел 2
2.	Операционные расходы	Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3

Составьте управленческий бюджет проекта.

№ п/п	Тип расходов управленческого бюджета	Статьи бюджета
1.	Косвенные расходы	Статьи 1.1 + 1.3 (30,2%) + раздел 2

1.1.	Статья 1.1. Оплата труда штатных специалистов	
1.2.	Статья 1.3. Страховые взносы во внебюджетные фонды (включая только расходы, касающихся штатных специалистов)	
1.3.	Раздел 2 «Административные расходы»	
2.	Операционные расходы	Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3
2.1.	Статья 1.2. «Оплата труда привлечённых специалистов»	
2.2.	Статья 1.3. (включая только расходы, касающихся привлечённых специалистов)	
2.3.	Раздел 3 «Расходы на проведение мероприятий»	

Табл. 15. Управленческий бюджет проекта

Операционные расходы проекта = эффективный бюджет

Операционные расходы проекта	эффективный бюджет
-------------------------------------	---------------------------

Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3	Расходы, напрямую связанные с реализацией задач проекта
--	--

Табл. 16. Операционные расходы проекты и эффективный бюджет

Табл. 17 «Операционные расходы проекта и эффективный бюджет»

Операционные расходы проекта	эффективный бюджет
Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3	Расходы, напрямую связанные с реализацией задач проекта
	Задача 1
	Задача 2
	Задача 3
	Задача 4

Инновационной стоимости проекта
Эффективный бюджет (операционные расходы бюджета) – расходы на мероприятия «традиционных форм» (включая расходы на оплату труда специалистов, основных исполнителей данных мероприятий)

Табл. 18. Инновационная стоимость проекта

Социальная устойчивость результатов проекта
--

Расходы на мероприятия, направленные на целевые группы, способные тиражировать технологии проекта в дальнейшем (включая расходы на оплату труда специалистов, основных исполнителей данных мероприятий)

Табл. 19. Социальная устойчивость результатов проекта

Добавленная стоимость проекта
Расходы на оплату труда привлечённых специалистов + издательские расходы

Рассчитайте показатели эффективности бюджета.

Инновационной стоимости проекта	
Социальная устойчивость результатов проекта	
Добавленная стоимость проекта	

Разумеется, направленность на проведение мероприятий по проекту ещё более усиливается. Доля операционных расходов должна составлять выше 75% расходов всей сметы проекта. Отношение этих видов расходов позволяет определить леверидж целенаправленности действий по проекту: чем он выше, тем сильнее целевая составляющая мероприятий. Но в любом случае этот показатель не должен быть ниже, чем 3:1 в пользу операционных расходов по проекту. В противном случае, перед нами классический случай «программы закупок» или «проекта обеспечения финансовой устойчивости самой организации», «проект» превращается в «субсидию».

По проекту «Региональный общественный центр реализации программ медиации «Содействие» операционные расходы составили 2306002 руб., или 86,1 % всех расходов по проекту. Сумма же косвенных расходов составляет всего 371848 руб., или 13,9% всех расходов по проекту. Леверидж целенаправленности составляет 6,2.

Оценка третьего уровня связана с сопоставлением заявленной цели, сформулированных задач проекта и конкретными статьями бюджета, которые напрямую показывают их решение (назовём это «эффективный бюджет»),

поскольку может оказаться, что благая социальная цель «скрывает» интересы финансирования самой организации-заявителя.

Согласно цели нашего проекта, планируется деятельность, связанная с «повышением уровня и качества планирования, реализации, мониторинга и оценки программ в области формирования системы защиты, помощи и обеспечения гарантий прав и интересов детей всех возрастов и групп, включая детей, попавших в трудную жизненную ситуацию и находящихся в социально опасном положении, детей из неблагополучных семей, детей с девиантным (общественно опасным) поведением, детей, совершивших общественно опасные деяния, через совершенствование механизма взаимодействия всех субъектов профилактики по развитию использования процедуры медиации и восстановительного подхода в системе профилактической и коррекционной работы с детьми на территории Ставропольского края» (выделено мной – Р.Б.).

Таким образом, заявленная цель связана, прежде всего, с реализацией социальных образовательных программ, направленных на работу с упомянутыми целевыми группами. Здесь мы должны определить в объёме операционных расходов объём расходов, связанных с реализацией социальных образовательных и просветительских программ. Поэтому исключаем все статьи расходов, которые не связаны с этой деятельностью. В нашем проекте оставшаяся сумма, - 2059602 руб., или 76,9% всех расходов, то есть корреляция с заявленной целью очевидна. Нижний предел этого индикатора не может быть ниже, чем 50% расходов всего бюджета.

Далее производится анализ корреляции решения каждой сформулированной задачи и статей бюджета (выделено мной – Р.Б.). В итоге сумма расходов, напрямую направленных на решение каждой поставленной задачи, не может отличаться от объёма средств операционного бюджета. Если всё-таки есть остаток, то это говорит либо о неверной формулировке задач (организация-заявитель не представляет себе чёткого алгоритма достижения цели, то есть задачи проекта сформулированы формально), либо о финансировании деятельности самой

организации, не связанной с мероприятиями по проекту. В обоих случаях это недопустимо, поскольку создаёт риск нецелевого расходования средств.

И, наконец, показатель инновационной стоимости проекта (выделено мной – Р.Б.): из суммы эффективного бюджета необходимо вычесть расходы на мероприятия «традиционных» форм, включая расходы на оплату труда привлечённых специалистов, которые являются основными исполнителями мероприятий. В нашем проекте инновационная стоимость проекта составляет 1346581 руб., или 50,3% (или 65,4% расходов «эффективного бюджета»), то есть более половины всех затрат. Это и есть оценка финансовой эффективности проекта, она не может быть ниже 30% всех расходов бюджета.

Другая, не менее важная оценка этого уровня – это социальная устойчивость результатов проекта (выделено мной – Р.Б.): какая часть расходов направлена на тех участников проекта, которые способны развивать результаты проекта уже после его завершения. Это значит, что необходимо выделить только те расходы проекта, которые направлены непосредственно на тех специалистов, способных в дальнейшем тиражировать составляющие проекта. Этот объём средств не может быть меньше 50% «эффективного бюджета». Проведя соответствующие расчёты в нашем проекте, мы получим сумму в 1261306 руб., или 61,2% «эффективного бюджета».

«Добавленная стоимость» (выделено мной – Р.Б.) - показатель, который не только применим в бизнес-проектах, но и при реализации социально значимых проектов. Эта группа статей сметы проекта, включающая расходы на оплату труда привлечённых специалистов и издательские расходы. Этот показатель отражает и уровень тиражируемости технологий проекта и их практическую применимость в других территориях. В случае с социально значимыми проектами, которые направлены на получение, прежде всего, социального результата, «добавленная стоимость» должна быть не ниже 25% всех расходов по проекту. В проекте, ставшим примером, образцом, объём добавленной стоимости составляет 979602 руб., или 36,6% всех расходов по проекту.

На следующем уровне необходимо анализировать отдельные статьи и виды расходов, общие требования к составлению которых можно найти во многих методических пособиях по проектному менеджменту. Это будет лишь технической задачей, ибо бюджеты проектов, отвечающие представленным выше индикаторам, уже могут получить высокую оценку экспертизы, поскольку соответствуют всем принципам бюджетирования, ориентированного на результат. Скажем больше, чересчур скрупулёзное внимание к отдельным статьям может повредить проекту, это отвлечённый анализ, не учитывает специфику деятельности по проекту в отдельных регионах, и даже может говорить об ангажированности эксперта при проведении оценки данного проекта.

Аккуратно применяя данные методики БОР, организаторы-заявители и экспертное сообщество получают надёжный инструмент адекватного и объективного контроля соответствия затраченных ресурсов полученным прямым и косвенным социальным результатам, что позволяет оценить финансово-экономическую и социальную эффективность проектной деятельности. Два метода управления в общественной жизни - «проектирование» и «бюджетирование», позволяют сформировать устойчивую и эффективную социальную модель деятельности, что идентично понятию «бизнес-модели» при реализации бизнес-проектов.

Пример 1 «Составление бюджета проекта»

Название проекта, на который запрашивается грант:

«Региональный общественный центр поддержки реализации восстановительных программ «Содействие»

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц	Стоимость единицы	Общая стоимость проекта	Софинансирование (если имеется)	Запрашиваемая сумма
		(с указанием названия единицы - напр., чел., мес., шт. и т.п.)	(руб.)	(руб.)	(руб.)	(руб.)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)	-	-	1 356 002	-	1 356 002
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте (включая сумму НДФЛ):	2 (8 мес.)	25 000	200 000	-	200 000
1.1.1	Руководитель проекта	1 (8 мес..)	15 000	120 000	-	120 000
1.1.2	Бухгалтер	1 (8 мес.)	10 000	80 000	-	80 000
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов (включая сумму НДФЛ)	-	-	862 000	-	862 000
1.2.1.	Руководитель программы социологического исследования (мониторинг и оценка восстановительных программ, внедрения восстановительных практик и технологий)	1 (7 мес.)	10 000	70 000	-	70 000
1.2.2.	Социолог	1 ед. (3000 анкет)	15 руб./1 шт.	45 000	-	45 000
1.2.3.	Юрист (мобильная общественная приёмная)	1 спец. (7 мес.)	8 000	56 000	-	56 000

1.2.4.	Психолог (мобильная общественная приёмная)	2 спец. (7 мес.)	8 000	112 000	-	112 000
1.2.5.	Руководитель территориальной службы примирения	5 спец. (6 мес.)	180 000	18 000	-	180 000
1.2.6.	Специалист по проведению практикоориентированного семинара	6 спец.	6 000	36 000	-	30 000
1.2.4.	Специалист по разработке социальной образовательной программы для подготовки волонтеров проекта «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (18 ак. ч.), включая разработку к ней УМК	1 программа 2 ед. УМК	6 000 12 000	18 000	-	18 000
1.2.5.	Специалист по разработке социальной образовательной программы для подготовки молодёжных тренеров проекта «Тренинг для ведущих восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (24 ак. ч.), включая к ней УМК	1 программа 2 ед. УМК	6 000 12 000	18 000	-	18 000
12.6.	Специалист по разработке специализированной образовательной программы «Тренинг для специалистов в области реализации восстановительных программ», включая к ней УМК	1 программа 2 ед. УМК	6 000 12 000	18 000	-	18 000
1.2.7.	Специалист по разработке социальной образовательной программы «Менеджмент реализации программ и проектов» (24 ак.ч.), включая к ней УМК	1 программа 2 ед. УМК	6 000 12 000	18 000	-	18 000
1.2.9.	Специалист по разработке итоговых методических сборников (монографий)	3 ед.	10 000	30 000	-	30 000
1.2.10.	Специалист по реализации социальной образовательной программы «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора»	1 ед./5 тренинга/18 ак.ч.	700	63 000	-	63 000
1.2.11.	Молодёжный тренер по реализации социальной образовательной программы «школьная служба примирения: основы подготовки медиатора»	5 ед./18 ак.ч.	400	36 000	-	36 000

		1 ед.=1 тренинг×1 чел.				
	Специалист по реализации социальной образовательной программы «Тренинг для ведущих восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному»	2 ед./24 ак./2 тренинга	1 000	96 000	-	96 000
1.2.12.	Специалист по реализации социальной образовательной программы «Менеджмент реализации программ и проектов»	2 ед./24 ак.ч./1 тренинга	1 000	48 000	-	48 000
1.2.13.	Специалист по реализации специализированной образовательной программы «Тренинг для специалистов в области реализации восстановительных программ»	2 ед./18 ак.ч./4 тренинга	1 000	144 000	-	144 000
1.2.14.	Специалисты по проведению научно-практической конференции	6 спец.	6 000	36 000	-	36 000
1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ	30,2 % (8 мес.) 27,1%	60 400 233 602	294 002	-	294 002
2.	Административные расходы	-	-	410 000	181 000	229 000
2.1	Приобретение офисного оборудования (включая сумму НДС)	-	-	330 000	165 000	165 000
2.1.1	ноутбук	4 шт.	30 000	120 000	60 000	60 000
2.1.2	проектор	4 шт.	30 000	120 000	60 000	60 000
2.1.3.	Стол	2 шт.	10 000	20 000	10 000	10 000
2.1.4.	Стулья (офисные)	10 шт.	7 000	70 000	35 000	35 000
2.2	Оплата услуг курьерской и почтовой службы	8 мес.	2 000	16 000	-	16 000
2.3	Приобретение расходных материалов	-	-	48 000	16 000	32 000
2.3.1	Канцелярские товары	8 мес.	3 000	24 000	8000	16 000
2.3.2	Расходные материалы (картриджи для принтера, заправка катриджей)	8 мес.	3 000	24 000	8 000	16 000

2.4	Оплата услуг за банковское обслуживание	8 мес.	2 000	16 000	-	16 000
3.	Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту	-	-	3 125 200	814 700	2 310 500
3.1.	Организация работы мобильной общественной приёмной «Сопротивление»	-	-	165 00	62 000	
3.1.1	Приобретение ГСМ (в т.ч. компенсация) для поездок по проекту юриста 500 км (туда и обратно)	7 поездки в мес./6 мес.	2 000	84 000	42 000	42 000
3.1.2.	Питание специалистов мобильной общественной приёмной	34 дня/3 спец.	800 руб./1 чел./1 день	81 600	20 000	61 600
3.2.	Практикоориентированный семинар «Восстановительные программы в России: опыт и технология» для специалистов муниципальных территорий»	-	-	395 000	132 000	263 000
3.2.1.	Раздаточный материал (с символикой проекта)	30 шт.	100/1 шт.	3 000	-	3 000
3.2.2.	Расходы на проживание специалистов и участников мероприятия	30 чел./2 сутки	3 000	180 00	60 000	120 00
3.2.3.	Расходы на питание участников и специалистов проекта	100 чел.	800/1 день/1 чел.	160 000	60 000	100 00
3.2.4.	Оплата услуг за изготовление маек с символикой проект	15 шт.	600	9 000	3 000	6 000
3.2.5.	Оплата услуг за изготовление флага проекта (0,8 м *2 м)	1 шт.	5 000	5 000	-	4 000
3.2.6.	Изготовление печатной продукции (брошюры: цвет., А5 формат, объём – 100 стр.)	100 шт.	200 руб.	20 000	-	20 000
3.2.7.	Изготовление баннера проекта (0,8м*1,5м)	2 шт.	3 000	6 000	3 000	3 000
3.2.8.	Изготовление баннера проекта (1,5*3 м))	1 шт.	12 000	12 000	6 000	6 000
3.3.	Реализация программы социологических исследований (мониторинг и оценка восстановительных программ, внедрения восстановительных практик и технологий)	-	-	165 600	67 700	97 900

3.3.1.	Компенсация транспортных расходов специалистов и волонтеров проекта	34 поездки/100 км	18 руб./км	61 200	20 400	40 800
3.3.2.	Оплата проживания специалистов	20 суток/1 чел.	2 500 руб./день	50 000	20 000	30 000
3.3.3.	Оплата питания специалистов	34 дней/1 чел.	800 руб./день	54 400	27 300	27 200
3.4.	Специализированная образовательная программа «Тренинг для специалистов в области реализации восстановительных программ»			189 500	42 500	147 000
3.4.1.	Компенсация транспортных расходов специалистов по восстановительному правосудию (перелёт рейс Москва – Минеральные Воды)	2 чел.	13 000 руб. (туда и обратно)	26 000	-	26 000
3.4.2.	Оплата проживания специалистов	2 чел./3 сутки	2 500	15 000	-	15 000
3.4.3.	Оплата питания специалистов	2 чел./3 дня	1000/день	6 000	-	6 000
3.4.4.	Оплата питания участников проекта	20 чел./проезд туда и обратно	250 руб./3 дня	15 000	-	15 000
3.4.5.	Оплата проживания участников семинара	15 чел./3 сутки	2 500	112 500	37 500	75 000
3.4.6.	Изготовление маек с символикой проекта	25 шт.	600	15 000	5 000	10 000
3.5.	Реализация социальной образовательной программы для подготовки волонтеров проекта «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора»	-	-	275 000	95 000	180 000
3.5.1.	Компенсация транспортных расходов молодежных тренеров и специалистов	2 чел./проезд туда и обратно/5 тренингов	1 500/1 чел.	15 000	-	15 000
3.5.2.	Оплата проживания молодежных тренеров и специалистов	2 чел./3 суток/5 тренингов	2 500	75 000	15 000	60 000

3.5.3.	Оплата питания молодёжных тренеров и специалистов	20 чел./3 дня/5 тренингов	600/день	180 000	80 000	10 000
3.5.4.	Изготовление маек с символикой проекта	10 шт.	500	5 000	-	5 000
3.6.	Реализация практикоориентированной программы для специалистов психологически-педагогических служб «Тренинг для специалистов в области внедрения восстановительных практик, технологий и программ»	-	-	555 000	140 000	415 000
3.6.1.	Компенсация транспортных расходов специалистов	2 чел./проезд туда и обратно/4 тренинга	1 500/1 чел.	15 000	-	15 000
3.6.2.	Оплата проживания молодёжных тренеров и специалистов, участников проекта	66 чел./4 тренингов	1 500	396 000	96 000	300 000
3.6.3.	Оплата питания молодёжных тренеров и специалистов	20 чел./3 дня/4 тренингов	600/день	144 000	44 000	100 000
3.7.	Реализация социальной образовательной программы для подготовки тренеров проекта «Тренинг для ведущих восстановительных программ, действующих по принципу «равный-равному» (п. Архыз, Карачаево-Черкесская республика)	-	-	233 000	-	233 000
3.7.1.	Компенсация транспортных расходов специалистов по восстановительному правосудию (перелёт рейс Москва – Минеральные Воды)	2 чел.	13 000 руб. (туда и обратно)	26 000	-	26 000
3.7.2.	Компенсация транспортных участников программы	20 чел./проезд туда и обратно	2 000/1 чел.	40 000	-	40 000
3.7.3.	Оплата проживания специалистов	2 чел./5 суток	1 500	15 000	-	15 000

3.7.4.	Оплата проживания участников проекта	20 чел./5 суток	500	50 000	-	50 000
3.7.5.	Оплата питания специалистов	2 чел./5 дней	800/1 день	8 000	-	8 000
3.7.6.	Оплата питания участников программы	20 чел./5 дней	800/1 день	80 000	-	80 000
3.7.7.	Изготовление маек с символикой проекта	20 шт.	700	14 000	-	14 000
3.8.	Реализация социальной образовательной программы «Менеджмент реализации программ и проектов»	-	-	169 700	67 500	102 200
3.8.1.	Компенсация транспортных расходов специалистов	2 чел./проезд туда и обратно	1 000/1 чел.	2 000	-	2000
3.8.2.	Компенсация транспортных участников программы	20 чел./проезд туда и обратно	2 000/1 чел.	40 000	-	40 000
3.8.3.	Оплата проживания специалистов	2 чел./5 суток	1 500	15 000	-	15 000
3.8.4.	Оплата проживания участников проекта	20 чел./5 суток	500	50 000	10 000	40 000
3.8.5.	Оплата питания специалистов	2 чел./5 дней	800/1 день	8 000	-	8 000
3.8.6.	Оплата питания участников программы	20 чел./5 дней	800/1 день	80 000	80 000	-
3.8.7.	Изготовление маек с символикой проекта	20 шт.	500	10 000	-	10 000
3.8.8.	Изготовление значков с символикой проекта	20 шт.	50	1 000	-	1 000
3.9.	Научно-практическая конференция Ассоциации медиаторов и служб примирения Ставропольского края	-	-	208 000	208 000	-
3.9.1.	Раздаточный материал (с символикой проекта)	50 шт.	100	5 000	5 000	-
3.9.2.	Расходы на проезд участников и специалистов мероприятия	55 ед. (оплата расходов туда-обратно)	1200	66 000	66 000	-
3.9.3.	Расходы на проживание специалистов и участников мероприятия	55 чел./1 сутки	1400	77 000	77 000	-

3.9.4.	Расходы на питание участников и специалистов проекта	55 чел./2 дня	500/1 день	55 000	55 000	-
3.9.5.	Оплата услуг за изготовление маек с символикой проект	10 шт.	500	5 000	5 000	-
3.10.	Изготовление печатной продукции			770 000	-	770 000
3.10.1.	Изготовление «Рабочая тетрадь «Образовательная программа «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (мяг. обл., А4 формат, около 150 стр.)	600 экз.	200	120 000	-	120 000
3.10.2.	Изготовление «Методическое пособие «Образовательная программа «Школьная служба примирения: основы подготовки медиатора» (мяг. обл., А4 формат, около 200 стр.)	600 экз.	200	120 000	-	120 000
3.10.3.	Изготовление «Рабочая тетрадь «Тренинг для ведущих восстановительных программ» (мяг. обл., А4 формат, 200 экз.)	500 экз.	200	100 000	-	100 000
3.10.4.	Изготовление «Методическое пособие «Образовательная программа для ведущих восстановительных программ»(мяг. обл., А4 формат, 200 экз.)	500 экз.	200	100 000	-	100 000
3.10.5.	Изготовление «Менеджмент реализации программ и проектов» (мяг. обл., А4 формат, 500 экз.)	400 экз.	200	80 000	-	80 000
3.10.6.	Изготовление «Методическое пособие «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» (мяг. обл., А4 формат, 500 экз.)	500 экз.	200	100 000	-	100 000
3.10.7.	Изготовление методического сборника «Стандарты реализации восстановительных программ» (мяг. обл., А5 формат, около 300 стр.)	500 экз.	150	75 000	-	75 000
3.10.8.	Изготовление методического сборника «Проблемы реализации профилактических программ в образовательных организациях Ставропольского края» (мяг. обл., А5 формат, около 300 стр.)	500 экз.	150	75 000	-	75 000

3.10.9.	Изготовление методического сборника «Оценка эффективности профилактических программ, реализующихся на территории Ставропольского края» (мяг. обл., А5 формат, около 300 стр.)	500 экз.	150	75 000	-	75 000
ИТОГО ПО ПРОЕКТУ				4 891 202		
в т.ч. из привлечённых средств					995 700	
в т.ч. из средств организации (гранта)						3 895 502

СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные понятия, принципы и рамки правового регулирования разработки и реализации социальных проектов, их оценивания и оценки.....	2
2. Этапы разработки и реализации проекта. Аннотация проекта.....	14
3. Описание социальной проблемы. Целевые группы проекта.....	21
4. SWOT-анализ проектной идеи.....	32
5. Цели и задачи проекта.....	35
6. Планирование проекта. Составление календарного плана реализации проекта..	49
7. Ожидаемые результаты проекта.....	68
8. Оценка стоимости проекта. Составление бюджета проекта.....	73