

Министерство образования и молодежной политики Ставропольского края

Ставропольский государственный аграрный университет

ГБУ СК "Центр молодежных проектов"

Главное управление министерства юстиции Российской Федерации
по Ставропольскому краю

**РАБОЧАЯ
ТЕТРАДЬ
ПО
СОЦИАЛЬНОМУ
ПРОЕКТИРОВАНИЮ**

Ставрополь, 2015 г.

Рабочая тетрадь по проектированию

Уважаемый читатель!

Написание проекта для получения гранта - это долгий процесс (особенно для тех, кто займется этим впервые) и возможность по-новому посмотреть на Вашу организацию, ее цели и задачи. Умение подать проект в правильном свете - важное и сложное дело. Показать его значимость и важность для общества - первый шаг в проведении подготовительной работы по проекту. Вы должны собрать детальную информацию относительно тех моментов, которые составляют основу всякого проекта и могут влиять на его успех.

Наша РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ составлена специально для ВАС!

В ней вы найдете полное руководство к действию, различные методики, способы, технологии написания проекта, механизмы его реализации и многое другое.

Мы желаем Вам творческих успехов и настойчивости. Создавайте команды, реализуйте свои идеи, творите. Будущее России в Ваших руках.

Директор Всероссийской школы
личностного роста и развития
студенческого самоуправления
«ПРОГРЕСС», Любовь Крысина

Ставрополь, 2015г.

Оглавление

От составителя.....	1
Форма описания проекта.....	3
Понятие проекта. Признаки проекта как вида деятельности.....	5
Основные этапы жизненного цикла проекта.....	6
Пошаговый план подготовки проекта.....	7
Заявка. Раздел за разделом.....	13
Как описать свой проект?.....	14
Техники формулировки проектной идеи.....	27
Техники предварительной оценки проектной идеи.....	28
Фандрайзинг.....	30
Составление бизнес-плана проекта.....	39
Причины отклонения заявок фондами.....	41
Алгоритм процесса подготовки презентации.....	43
Как подготовиться к ответам на вопросы после представления проекта?.....	45
Как грамотно подготовить наглядный материал, иллюстрирующий содержание презентации проекта?.....	46
Понятие оценки проекта.....	48
Критерии и методы оценки коммерческих проектов.....	51
Критерии и методы оценки социальных проектов.....	53
Критерии оценки заявки.....	55
Полезные советы тем, кто пишет заявку.....	57
Что нужно делать после того, как вы получите грант.....	59
Семь мифов мира грантрайтинга.....	60
Используемая литература.....	61

Форма описания проекта

Название проекта

Номинация

Ф.И.О. руководителя проекта

Адрес проживания с индексом

Руководитель проекта

Городской (с кодом) и мобильный телефоны

Адрес электронной почты (обязательно)

**Описание проблемы,
решению/снижению
остроты которой
посвящен проект**

**Основные цели и задачи
проекта**

**План мероприятий (последовательное перечисление основных мероприятий проекта с
приведением количественных показателей и периодов их осуществления)**

№	Мероприятия	Сроки

Срок реализации	_____
проекта	Продолжительность проекта

Необходимые ресурсы
Финансовые и иные необходимые ресурсы

Наличие собственных ресурсов	_____
	<i>Финансовые и иные имеющиеся ресурсы</i>

Понятие проекта.

Признаки проекта как вида деятельности

Проект - это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

К числу важнейших отличий проектов от других видов деятельности относится ограниченность во времени, уникальность, необходимость заранее координировать многоплановые действия.

Ограниченность во времени означает, что у любого проекта есть момент его начала и его завершения. Завершается проект после достижения намеченных целей.

Совсем иначе дело обстоит с регулярно возобновляемой деятельностью. У нее нет заранее оговоренного срока завершения.

Уникальность, т.е. исключительность, неповторимость результата проекта означает, что в условиях, в составе, в порядке необходимых работ есть нечто новое. Следовательно, невозможно гарантированно получить то, что нужно, путем простого копирования ранее выполненной работы.

Регулярно возобновляемая деятельность эффективна, если требуется воспроизвести уже неоднократно полученный в аналогичных условиях результат. Это тот случай, когда изобретение велосипеда не требуется. Например, нужно много одинаковых велосипедов.

В начале каждого проекта из-за его уникальности приходится заново определять состав предстоящих работ, их порядок и исполнителей. Так как в каждом проекте есть что-то новое, то на этапе планирования необходимо уделять внимание согласованию даже, казалось бы, привычных процедур.

То, что стало регулярной деятельностью, реализуется по уже многократно отработанному плану. Очередное успешное повторение многократно воспроизводившегося цикла не требует детального планирования и согласования необходимых действий: набор таких действий уже устоялся, порядок их выполнения очевиден, успешные исполнители уже определены.

Проиллюстрируем эти отличия сравнением выпечки пирога к празднованию совершеннолетия на основе индивидуального заказа (проект) и ежедневной выпечки хлебозаводом обычного хлеба (регулярно возобновляемая деятельность).

Пирог нужен именно в День рождения. Только представьте себе, что вам вручили его за неделю до вашего Дня рождения или через неделю после! Но именно свежий хлеб многие хотели бы видеть на своем столе с неизменным постоянством.

Уникальность события (18 лет бывает только раз в жизни!) просто обязывает изготовителя создать неповторимый кулинарный шедевр. А обычный (от слова «обычай - общепринятый порядок») хлеб тем и хорош, что мы знаем, к каким блюдам и сколько его надо, какой вкусовой эффект произведет сочетание его с теми или иными продуктами.

Чтобы своевременно испечь необычный пирог, исполнителям (команде проекта) надо заранее продумать, что, где, когда для этого приобрести, кому, что, как и когда надо сделать. В более-менее устоявшийся и не требующий особого планирования рабочий порядок придется «вписать» нечто новое. Эти необычные дела членам команды проекта надо еще согласовать между собой. Разумеется, выпечка обычного хлеба в нормальных условиях такого планирования и согласования от работников хлебозавода не требует. Для этого достаточно следовать некогда заведенному порядку.

Основные этапы жизненного цикла проекта

Результативное выполнение проекта в течение всего времени его существования осуществляется с помощью процессов управления проектом. Процессы управления проектом могут быть сгруппированы в следующие пять этапов управления проектом: **инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение проекта.**

Главный продукт **инициации** - изложенное в форме «паспорта проектной идеи» параметрическое описание концепции проекта, обоснование необходимости и реалистичности проекта и формальная авторизация проекта.

Инициация проекта начинается с определения проектной идеи - основного замысла проекта. С учетом намеченной идеи в укрупненном виде разрабатывается примерный план ее реализации. С его помощью производится предварительная оценка необходимых ресурсов. Завершением этого этапа становится оценка жизнеспособности проекта и принятие решения о том, стоит ли работать над ним дальше.

Планирование проекта нацелено на разработку плана проекта, в котором определены и документированы все действия, необходимые для достижения целей проекта. План проекта нужен для координации деятельности всех участников проекта. Целостный план задает порядок выполнения всех работ. Он описывает, что, кто, как и когда будет делать. Началом этого этапа становится определение системы логически взаимосвязанных целей. Далее определяются перечни взаимосвязи необходимых работ. Затем для каждой работы определяются необходимые ресурсы. В ходе планирования разрабатывается организационная структура проекта, описывается порядок взаимодействия его участников. В конце успешно пройденного этапа планирования создаются рабочие документы. В них содержатся принятые к исполнению цели и задачи проекта, логически увязанная система предстоящих работ, календарные планы-графики работ, бюджет, описание системы управления проектом.

Исполнение проекта направлено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которых реализуется данный проект. Вначале набирается команда проекта. Проводится инструктаж команды, запуск ее работы по принятому плану. В ходе выполнения работ, запланированных в плане проекта, идет отладка командного взаимодействия, реализуются меры по устранению недопустимого отклонения от плановых показателей. Главным при исполнении проекта становится эффективное достижение намеченных целей. Это означает, что практические шаги, согласно утвержденному плану, должны обеспечить достижение в установленные сроки качественных результатов за счет использования выделенных ресурсов.

Мониторинги контроль нацелены на обеспечение исполнения проекта в соответствии с планом проекта, отслеживание определенных параметров проекта, которые должны сохраняться в заданных пределах, а также на своевременное обнаружение возможных проблем и отклонений, принятие решений в ответ на изменения, возникающие в проекте, контроль качества. В ходе контроля проводится проверка результата на степень его соответствия плановым показателям. По итогам такой проверки может быть принято решение либо о доведении качества продукта или услуги до требуемого уровня, либо о завершении проекта.

Завершение проекта включает процедуры по составлению итоговых отчетов, проведение окончательных взаиморасчетов между участниками проекта. На этом этапе также могут заключаться договора о дополнительных услугах. Главная часть успешного завершения проекта - передача произведенного продукта (услуги) тому пользователю, которому он и предназначался.

Пошаговый план подготовки проекта

Шаг № 1. Изучение общественного мнения

*Действительно жить — это значит жить,
располагая правильной информацией.
Норберт Винер*

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Изучить социальную ситуацию в местном сообществе	Объективное представление о социальной ситуации в местном сообществе
2.	Составить подробный отчет о проведенном исследовании	Систематизированные материалы отчета
3.	Сформулировать выводы на основе изучения полученного материала	Конкретные выводы по изменению ситуации ¹

Шаг № 2. Формулировка актуальной социальной проблемы

*В начале пути отклонишься
на шаг — скоро будешь на чужой дороге.
П. Рутт, психолог*

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Сформулировать социальную проблему (или проблемы), в решении которой может принять участие молодежная организация	Четкая формулировка проблемы (или нескольких проблем)
2.	Определить причины существования данной социальной проблемы	Перечень причин появления проблемы

Шаг № 3. Изучение возможностей молодежной организации

*Организовать — это значит сначала оценить
возможность, а уже потом ставить задачу.
Аксиома менеджмента*

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Изучить возможности молодежной организации	Представление о возможностях организации, молодежного Клуба в реализации социального проекта
2	Изучить возможности своей команды, которая непосредственно будет заниматься реализацией проекта	Точное представление о возможностях своей команды, которая решила осуществлять данный проект.

Шаг № 4. Определение цели и задач социального проекта

Цель — это мечта, которая должна осуществиться к точно определенному сроку.

П. Рутт, психолог

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить "аудиторию" проекта, т.е. ту социальную группу, которая является носителем данной социальной проблемы и на которую будет направлен социальный проект.	Список лиц и организаций, носителей проблемы, с которыми будет проходить основное взаимодействие в рамках реализации проекта.
2	Сформулировать основную цель социального проекта	Четкая формулировка цели проекта.
3	В соответствии с определенной целью сформулировать конкретные задачи, раскрывающие содержание работы по решению социальной проблемы	Перечень конкретных задач, решение которых приведет к достижению поставленной цели

Шаг № 5. Составление плана работы

Только тот, кто планирует, и может организовать.

Аксиома менеджмента

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить перечень основных мероприятий по осуществлению цели и задач проекта	Письменно оформленный документ — план работы
2	Установить время проведения как подготовительных, так и основных мероприятий проекта	Точный график выполнения плана
3	Определить ответственных за каждый пункт плана	Список ответственных за реализацию каждого пункта плана
4	Указать необходимые ресурсы и источники их получения	Перечень необходимых ресурсов и источников их получения.

Шаг № 6. Составление рабочего графика

Работай с умом, а не до ночи.

Э. Кроткий, афорист

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Составить график выполнения всех пунктов плана	Рабочий график
2	Оформить график в виде таблицы	Письменно оформленный график работ

Шаг № 7. Определение обязанностей и их распределение в команде

Нельзя ошибаться в людях!

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Продумать обязанности, необходимые для реализации плана	Перечень обязанностей
2.	Описать основное содержание каждой обязанности	Описание обязанностей
3.	Распределить обязанности между членами команды, которые будут реализацией проекта	Список членов команды с указанием обязанностей каждого

Шаг № 8. Определение ресурсов и источников их получения

Исход крупных дел часто зависит от мелочей.

П. Румт, психолог

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Составить список необходимых ресурсов (материальных, финансовых и людских)	Список необходимых ресурсов
2.	Определить объем необходимых ресурсов	Перечень ресурсов с указанием объема
3.	Составить список источников получения ресурсов	Список источников получения каждого вида ресурса

Шаг № 9. Составление бюджета

Будьте честны перед самим собой. Сенека

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить источники поступления денежных средств (доходов)	Конкретный перечень источников доходов с указанием сумм по каждому из них
2	Составить список предстоящих расходов	Перечень предполагаемых расходов с указанием их величины
3	Определить разницу между доходами и расходами	Рассчитать величину дефицита (недостатка денежных средств) или профицита (превышение доходов над расходами)

Шаг № 10. Разработка системы оценки проекта

Нет систем оценки и поддержки — нет и энтузиастов. Нет энтузиастов — нет успехов.

Т. Питере, менеджер

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определить основные критерии, подлежащие оценке	Перечень основных оцениваемых критериев
2	Описать показатели оценки каждого критерия	Перечень показателей

3	Описать способы оценки каждого показателя	Перечень способов оценки
---	---	--------------------------

Шаг № 11. Обучение членов команды

*Изучай и развивай работников
и подбирай для них наиболее приемлемую работу.
Принцип японского менеджмента*

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Разъяснить обязанности каждого участника проекта	Понимание своих обязанностей каждым участником проекта
2	Обучить членов команды, работающих над реализацией проекта	Наличие необходимых знаний и сформированных навыков

Шаг № 12. Формирование общественного мнения

*Не ставьте себя на пьедестал — неоткуда будет падать.
Кришнамурти, индийский философ*

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Создание благоприятной среды для реализации социального проекта	Понимание общественностью и соответствующими органами сути предлагаемого проекта

Реализация проекта

*Кто начал, половину сделал.
Гораций*

Шаг № 13. Составление предложений по проекту

*Нужно отказаться от добрых слов и заниматься добрыми делами.
Гуань-цзы, философ*

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
.	Пересмотр составленного плана с учетом социальной ситуации	Окончательная редакция плана реализации проекта
	Составление краткого резюме о проекте	Текст резюме о ппркпр
3	Составление предложений по совместной реализации проекта	Варианты предложений о совместной деятельности

	различным организациям	
4	Составление текста договора о совместной деятельности	Варианты договора

Шаг № 14. Поиск деловых партнеров

С того момента, когда предприниматель привлекает людей в помощь своему делу, он выбирает себе компаньона.

Генри Форд-старший

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Определение списка организаций и лиц, способных помочь в реализации проекта	Список организаций и лиц
2	Сбор информации о предполагаемых деловых партнерах	Информация о деловых партнерах
3	Установление адресов, телефонов, предполагаемой даты переговоров	Подробная информация

Шаг № 15. Проведение официальных переговоров

Многие люди могли бы удвоить свое влияние и успех при помощи доброжелательной вежливости.

Ф. Рузвельт

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Определение долевого участия каждого партнера в реализации проекта	Текст договора (устная договоренность)
2.	Подписать договор о сотрудничестве	Подписанный текст договора

Шаг № 16. Получение необходимых ресурсов

Меньше СЫРЬЯ, больше ума.

Девиз итальянской школы менеджмента

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Своевременно получить необходимых для реализации проекта ресурсы	Наличие необходимых ресурсов в нужном количестве и указанное в плане время

Шаг № 17. Проведение плановых мероприятий

Когда вы работаете 24 часа в сутки и 7 дней в неделю, удача приходит к вам сама.

Арманд Хаммер, американский бизнесмен

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Проведение указанных в рабочем плане мероприятия по реализации проекта	Точное и полное выполнение плана всех пунктов плана

Шаг № 18. Оценка и контроль выполнения плана

*Если какое-то дело предоставляется самому себе,
то можно с уверенностью сказать, что оно развалится.*

Правила "Мерфологии"

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Осуществление количественной и качественной оценки проведенных мероприятий	Объективное представление о ходе реализации проекта

Шаг № 19. Корректировка хода реализации проекта

*Выход из безвыходного
положения там же, где вход.*

В.Л. Леей, психолог

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Изменение плана по итогам оценки и контроля выполнения плановых мероприятий	Новая (откорректированная) версия плана

Итоги работы над проектом

Управлять, не властвуя, а помогая и информируя.

А. Сергеев, афорист

Шаг № 20. Анализ результатов работы над проектом

Человек не река, чтобы не оглядываться назад.

Сервантес, писатель

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Проанализировать выполнение поставленных задач	Аналитические материалы
2.	Соотнести результаты с поставленной целью	Отчет о работе над проектом

Шаг № 21. Информирование общественности о результатах работы

Только признание порождает ощущение успеха.

Ж. Лабрюйер

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Сообщение с помощью СМИ общественности и государственных органов об итогах социального проекта	Представление жителей местного сообщества о деятельности молодежной организации

Заявка. Раздел за разделом

Большинство организаций - грантодателей требуют предоставления заявки по образцу. У каждого фонда есть разработанная структура заявки на грант, ограничения по объему каждого раздела, перечень документов и количество экземпляров, которые предоставляются в виде приложений. Независимо от формы и стандартного образца, в заявке, как правило, присутствуют следующие основные разделы:

Титульный лист (1 страница)

Хорошо составленная заявка начинается с титульного листа. Титульный лист содержит основную информацию об организации - исполнителе и проекте. Очень важно, чтобы вся информация поместилась на 1 странице.

- **Название программы, на которую подается заявка**

(если организация подает заявку в определенную программу, например, «Гражданское общество», «Право», «Горячие точки», «Здоровье населения России»).

- **Организация-заявитель**

Название организации, подающей заявку, юридический адрес, фактический адрес, телефон, факс, электронная почта, банковские реквизиты.

Если реализация проекта предполагается двумя или более организациями, то в титульном листе необходимо отразить сведения обо всех организациях- участниках проекта.

- **Название проекта**

Должно быть кратким, отражающим суть предполагаемой деятельности и привлекающим внимание. В скобках можно дать пояснение, например, «Защитим их права» (предоставление бесплатных юридических услуг вынужденным переселенцам).

- **Руководитель организации**

Ф.И.О., должность, адрес, телефон, факс, электронная почта.

- **Руководитель проекта**

Ф.И.О., должность, адрес, телефон, факс, электронная почта.

- **Бухгалтер проекта**

Ф.И.О., должность, адрес, телефон, факс, электронная почта.

- **География проекта**

Край/ город/ микрорайон города и т.д.

- **Сроки реализации проекта**

Обязательно указать продолжительность и сроки

(например, 6 месяцев (01.01.2000 - 01.06.2000)).

- **Полная стоимость проекта, запрашиваемая сумма, вклад организации**

Полная стоимость проекта складывается из запрашиваемой суммы и имеющейся суммы (собственный вклад организации или средства, привлеченные из других источников).

- **Сведения о получаемых ранее грантах**

Название фонда, номер гранта, название проекта.

Как описать свой проект?

Название проекта

Название должно быть краткое, точно передавать суть и ожидаемый результат. Например, «Вперёд с лопатой!», «Цепная реакция», «В команде», «Вторая половина», «ART-база».

1. Краткая аннотация

Важнейший элемент заявки - концентрированное изложение всего проекта. Большинство рецензентов вначале читают лишь аннотацию, к ней же обращаются при рассмотрении заявки и в том случае, если возникают спорные вопросы и сомнения во время обсуждения. Аннотация должна быть предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной.

Составные части аннотации проекта:

Название проекта.

Информация об организации.

Постановка проблемы.

Цель проекта.

Задачи проекта.

Методы.

Ожидаемые результаты.

Мониторинг и оценка.

География проекта.

Сроки реализации проекта.

Полная стоимость проекта, запрашиваемая сумма, вклад организации.

В аннотации следует показать уникальность проекта. Если это пилотный проект, то необходимо написать, как организация будет тиражировать созданную модель или приобретенный опыт. Здесь же можно подчеркнуть такие положительные моменты реализации проекта как увеличение членства, расширение географии деятельности организации и числа услуг (если это планируется).

В аннотации повторяются все части заявки (несколько предложений на каждую часть).

Основные вопросы на которые вы должны ответить, описывая аннотацию проекта:

Кто?

организация - цель деятельности, опыт, знания, ресурсы.

Для кого?

благополучатели - люди, жизнь которых улучшится в результате реализации проекта.

Почему?

проблемы благополучателей или внешние, препятствующие/тормозящие/оказывающие негативное воздействие

Что хочет сделать?

конкретные шаги по решению проблем

описание способов/методов решения проблем

Что произойдет в результате?

конкретные показатели того, что в результате решения проблем жизнь благополучателей улучшилась

Сколько денег/ ресурсов для это необходимо?

Для подготовки понятной, солидной и имеющей лучшие шансы на успех заявки на грант решающее значение имеет наличие в ней ясно сформулированной цели проекта и конкретных задач, которые предстоит решить для ее достижения. Заявка должна быть четко сформулированной, ясной, конкретной и логичной с первой до последней страницы.

2. Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект

Самый важный раздел заявки. В нем должна быть представлена проблема, на решение которой направлен проект и ее анализ. При формулировании проблемы необходимо обратить внимание на то, что проблемы - это отсутствие чего-то, что-то негативное, приносящее вред, то, что требует изменения. Покажите причины этого негативного явления и его последствия.

Изложение проблемы должно быть не простым описанием, а сжатым анализом ее причин. Организация должна продемонстрировать хорошее знание проблем и причин их возникновения (политические, законодательство, недостаточный объем услуг). Анализ этих факторов должен быть подтвержден количественными показателями, основанными на ранее проведенных исследованиях (необходимо использовать достоверные источники информации, например, данные Статистического управления, Миграционной службы, социологического опроса и т.д.). В хорошо составленной заявке обязательно присутствуют исходные данные - индикаторы, т.е. количественные и качественные показатели, которые являются точкой отсчета для измерения эффективности проекта.

Анализ проблемы должен быть убедительным: четко сформулирован, хорошо аргументирован и подкреплен информацией, статистикой, экспертной оценкой.

Организация должна показать актуальность проблемы для местного сообщества и региона, какие организации и структуры занимаются ее решением и собственный опыт работы. Если организация не единственная, которая работает в данной области, то важно объяснить, в чем заключается уникальность ее деятельности по сравнению с другими, не будет ли проект дублировать деятельность другой, возможно, более сильной, известной или успешной организации и почему именно этот проект будет способствовать более эффективному решению проблемы. Положительным моментом является опыт работы организации с другими некоммерческими организациями или структурами, которые призваны заниматься решением данной проблемы, и привлечение их к реализации проекта.

Опишите, предпринимались ли организацией попытки осуществить подобного рода деятельность и насколько успешными они оказались. Обязательно указать, как проект соотносится с деятельностью организации, ее миссией и задачами.

Именно в этом разделе нужно описать категорию благополучателей - целевую группу, на которую направлена деятельность по проекту и жизнь которых каким-либо образом улучшится в результате реализации проекта. Организация должна показать знание их проблем и наличие специалистов, которые будут работать с этой целевой группой.

В этом разделе Вы должны ответить на два вопроса: почему этот проект необходим, и какие проблемы он будет решать.

Этот раздел, который может занимать от одного до трех абзацев, посвящен краткому изложению проблемы, для решения которой вы обращаетесь за финансовой помощью. На данном этапе важно попытаться рассмотреть проблему с точки зрения фонда, на момент забыв о собственной. Другими словами, постарайтесь наглядно показать фонду, что финансирование вашего проекта обеспечит достижение его собственных целей. Для убедительности вы можете использовать:

- статистические данные, собранные в публикациях государственных институций, отчетах той или иной программы ООН;
- цитаты из выступлений государственных чиновников;
- отчеты и прочие результаты изучения "вашей" проблемы.

Статистикой нужно пользоваться осторожно: чрезмерная концентрация сложных данных может затруднить понимание предлагаемого материала. Ниже следуют примеры фраз, которые вам могут понадобиться при составлении этого раздела:

1. Между (*проблематика*) и (*возможное решение*) существует дистанция, на преодоление которой потребуются значительные усилия. Последние исследования показывают, что (*результаты исследований, статистика, отчеты*). Совершенно ясно, что (*найденный недостаток*) представляет собой серьезную проблему, решение которой потребует творческого подхода.
2. Целью (*название проекта*) является (*цель проекта*). Результаты недавнего исследования (*название исследования*) раскрыли в полной мере существо проблемы: (*статистика по вашей проблематике*). Эта проблема породила (*существо проблемы*). _____
На данный момент (*название организации*) не обладает достаточной мощностью в (*проблематика, проблемная сфера*). Этот недостаток лишает нас возможности решить (*последствия проблемы*). Чтобы встретить проблему во всеоружии, (*название вашей организации*) должна (*решение проблемы*).

3. Основные целевые группы, на которые направлен проект

После того, как вам удалось доказать существование проблемы и ее значимость, приступайте к определению того, на кого же ваш проект рассчитан. В этом вам помогут такие вопросы: кого и как проблема затрагивает? Каким образом проблема влияет на все общество? На отдельную социальную группу (на которую вы работаете)? Определите как можно больше социальных групп, которых этот проект может касаться.

БГШ столкнулась с действительно широкой проблемой: отсутствие общественного лидерства проявилось на практике в том, что очень многие социальные группы оказались не представлены в местных органах власти. Не забывайте, что фонд, в который вы намерены написать заявку, может ограничивать свои интересы несколькими отдельными группами населения. С другой стороны, чем больше групп вы определите, тем шире спектр фондов, на которые вы можете рассчитывать. _____

Целевые социальные группы (target populations): молодежь, семьи, меньшинства, латыши, русские, учащиеся, преподаватели, безработные, престарелые, инвалиды, люди, не имеющие образования, бездомные и т.д.

В чем существо проблемы: права этих групп ущемлены, поскольку их интересы не представлены.

Негативные последствия: демократическая культура остается слабо развитой, люди теряют веру в демократические институты власти, у этих людей с легкостью можно отнять демократические свободы, они по-прежнему пассивно относятся к общественной жизни.

В этой главе подробно описывается целевая группа. Вы также можете добавить сюда людей, которые получают пользу от осуществления проекта непрямым образом (напр., лица, которые проходят тренинг, чтобы оказать помощь непосредственно целевой группе). Вы должны указать количество целевых групп, дать характеристику, описать слабые стороны, указать местонахождение и т.д. Как не раз было отмечено, значительным для многих организаций является тот факт, что общины вносят свой вклад в проект.

Безусловно, участие общины в планировании - важный фактор, но это не является неопровержимым аргументом того, что община всецело поддерживает проект. Если существуют деньги, которые можно получить, большинство людей непременно постарается их получить. А внесение определенного вклада в проект создает иное впечатление. Помните, что почти все могут внести свой вклад - будет то обязательная минимальная рабочая сила или материалы - строительный камень, дерево, др.

Второй вопрос, который должен быть рассмотрен, заключается в определении отдачи целевой группы общине. Нужды всегда превалируют над приложенными усилиями, что означает, что всегда окажутся люди, не получающие пользу от осуществления проекта.

Оплата за услуги бенефициарами уменьшает отрицательные эмоции и дает возможность осуществления большего количества проектов или разнообразной деятельности в общине. Оплата может осуществляться в денежном виде, особенно, если речь идет о кредите, однако, может осуществляться также т. н. взносом в натуре (in kind), т. е. взносом различных ресурсов. Все зависит от индивидуальной ситуации. Кроме финансовых аспектов, такое отношение содействует также повышению чувства ответственности к собственной общине.

Помните, что большинство доноров благожелательнее отнесется к вашему проекту, если вы сможете продемонстрировать, что целевая группа приняла участие в разработке проекта.

4. Основная цель проекта

Цель - общее описание предполагаемых результатов и ожиданий, наивысшая точка достижений, к которой стремится организация в ходе реализации проекта. Цель должна быть реалистичной и соотносится с проблемой, задачами, видами деятельности и бюджетом проекта. Предполагаемые цели должны соответствовать самому высокому уровню результата, т.е. существенно улучшить ситуацию, изложенную в описании проблемы. В то же время, цель должна быть реальной. Не включайте цели, воздействие от которых на ситуацию не могут быть количественно или качественно измерены.

Фактически цель - уникальное решение проблемы организацией, обладающей необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, действия по устранению негативного явления или его причин.

На протяжении всего периода оценки проекта эксперты обращаются к цели проекта и проект в целом, и все его составные части рассматривают с точки зрения соответствия цели.

При формулировании цели обратите внимание на то, чтобы она соответствовала цели конкурса и миссии организации и была направлена на решение проблемы.

Цели - это наиболее общие утверждения типа: примеры

- создать дополнительные источники информации о СПИДе для двуязычного населения;
- уменьшить число безработных среди взрослого населения;
- создать службу мониторинга и т.п.

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главная задача - показать тип проблемы, с которым имеет дело проект. Тем самым, цели отличаются от задач.

Раскрыв проблему, опишите, какие положительные изменения произойдут в жизни представителей вашей "подопечной" социальной группы после того, как проект будет успешно завершен. Масштаб изменений может быть измерен в соответствии с целями и задачами вашего проекта. Что такое цели и задачи? Цели формулируют общие принципы, и их конечные результаты не всегда поддаются измерению.

5. Задачи проекта

Задачи, которые предполагается решить для достижения поставленных целей

Задачи - конкретное описание того, что будет выполнено и достигнуто, частные результаты, этапы на пути к достижению цели. С точки зрения оформления текста заявки, задачи лучше формулировать и перечислять в виде списка, а не излагать и описывать в повествовательной форме. Задачи формулируются в виде утверждений о действиях в ориентированных на результат, основанных на эффективности работы и поддающихся измерению терминах. Если

в проекте перечислен ряд задач, то все они должны быть связаны между собой и быть необходимыми и достаточными для достижения цели проекта.

Задачи могут быть нескольких типов: направленные на клиентов, касающиеся организации, региона, экономические, социальные политические и т.д.

Признаки хороших задач:

- являются логическим следствием проблемы;
- напрямую связаны с деятельностью по проекту и направлены на решение заявленной проблемы для достижения поставленной цели (причинно-следственная связь);
- сформулированы четко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта;
- представляют собой конкретные промежуточные измеряемые результаты в ходе реализации проекта. Когда задача формулируется как результат, то она определяет конечный итог определенной деятельности: ... кол-во детей пройдет иммунизацию / провести иммунизацию ... детей. Задачи должны быть реалистичными. Подумайте, возможно ли решение поставленных задач в указанные сроки, выполнимы ли поставленные задачи заявленными ресурсами (материальными и нематериальными). Например, задача снижения уровня потребления наркотиков несовершеннолетними на 50% в 10 средних школах в течение 1года нереалистична.

Сформулировать задачи означает выразить способы и пути выполнения программы в терминах того, что предполагается совершить.

Задачи- это конкретные и поддающиеся измерению результаты работы вашего проекта. Задачи - это те возможные улучшения ситуации, которую Вы описывали в разделе Постановка проблемы.

Если каждый раз при написании задач Проекта Вы будете рассматривать их в этом ключе, то легко поймете, как они должны выглядеть. Например, если проблема состоит в том, что некоторые дети в Вашей школе читают в несколько раз хуже чем остальные дети их возраста, то задача может состоять в том, чтобы к окончанию Проекта определенный процент таких детей научился читать значительно лучше, чем прежде. Они будут читать лучше, чем те их сверстники, кто был раньше на одном с ними уровне, но не был охвачен Проектом. В подобных задачах следует указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

В качестве еще одного примера - задача, поддающаяся измерению: по завершению тридцатидневной программы повышения квалификации 60 из 80 обучающихся на благотворительной основе получают работу с минимальной оплатой 5 долларов в час и сохраняют рабочее место не менее трех месяцев.

Задачи являются измеряемым результатом проекта. Они обуславливают ваши методы. Задачи проекта должны быть осязаемыми, специфичными, конкретными, измеримыми и достигаемыми в определенном отрезке времени.

Задачи могут быть сформулированы на уровнях поведения, выполнения, процесса и выполнения:

1. Поведение - относится к деятельности человека.

Пример: 50 детей из 70 участвующих будут обучены плаванию.

2. Выполнение - определенное поведение на уровне определенного выполнения осуществится в определенный период времени.

Пример: 50 детей из 70 участвующих научатся плаванию в течение 6 месяцев и пройдут тест по плаванию, который будет организован Красным Крестом.

3. Процесс. Как происходит определенное явление.

Пример: мы осуществим документацию методов обучения и определим из них наиболее успешные.

4. Продукт-ощутимые результаты.

Пример: Будет создан учебник, примененный в будущем в программах обучения плаванию детей данной возрастной группы и уровня подготовки.

Представьте задачи наиболее специфичным образом. Они должны быть представлены в виде тех конечных результатов, которые вы ожидаете получить после завершения проекта. Тут не обязательно объяснять, как именно вы собираетесь их достичь. Результаты должны быть проверяемы, т.е. их осуществление должно быть очевидным и наглядным даже для постороннего глаза.

6. Методы реализации проекта

(описание методов реализации проекта, ведущих к решению поставленных задач)

Один из самых объемных и подробных разделов заявки. Описание того, каким образом будет осуществляться проект. Обычно, это самая длинная часть заявки. Ей эксперты уделяют больше всего внимания, поскольку именно она дает представление о том, как организация планирует достичь цели проекта и позволяет оценить реалистичность бюджета (обоснованность затрат на определенные виды деятельности). В данном разделе описываются стратегия и методы достижения поставленных целей, а также механизм реализации проекта. Организация должна ответить на вопросы: каким образом будут достигнуты намеченные цели, как будут выполняться поставленные задачи, кто будет осуществлять их реализацию, какие ресурсы будут использованы. Самое главное - чтобы у эксперта не возникло никаких вопросов. Все виды деятельности, перечисляемые в методах, в большинстве случаев, довольно стандартны: оказание консультаций, проведение семинаров, круглых столов, выпуск бюллетеней, проведение конференций и т.д., поэтому единственный ключ к успеху данного раздела - детали. Если речь идет об обучении, то кто будет вести занятия (соответствует ли профессиональный и образовательный уровень этого человека заявленной теме), как Вы планируете оценить качество обучения, предусмотрены ли раздаточные материалы, кто будет участниками семинаров, как они будут использовать полученные знания на практике и каким образом от этого изменится положение благополучателей?

Первое, на что обращают внимание эксперты - предполагается ли в заявке просто продлить действие существующих программ или в ней предусмотрено введение новых эффективных механизмов решения проблемы, географическое или тематическое расширение деятельности, числа благополучателей, услуг и т.д. Данный раздел идеален для описания нововведений и творческих путей выполнения деятельности. Это может стать «изюминкой проекта». Но, в то же время, все они должны быть оправданы, обоснованы и хорошо аргументированы, чтобы убедить экспертов в необходимости и положительном эффекте от их применения. Если проект направлен на использование моделей других стран - нужно обоснование (почему Вы уверены, что это «сработает» в наших условиях), расчет (учет внешних факторов и рисков) и т.д. Если проект пилотный, то важная составляющая его описания - тиражирование и воспроизводимость модели.

При описании методов необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- соответствие стратегий и механизмов цели и задачам проекта;
- соответствие запрашиваемых и имеющихся ресурсов планируемой деятельности;
- соответствие деятельности заявленным результатам;
- опыт организации в проведении подобных мероприятий, профессиональные кадры и ресурсы;

- реалистичность мероприятий, учитывая временные рамки и бюджет;
- обоснованность привлечения специалистов, соотношение «внутренние ресурсы - приглашенные специалисты»;
- инновационность / возможный риск;
- наличие механизмов тиражирования / воспроизведения модели (для пилотных проектов);
- направлены ли указанные в заявке виды деятельности на устранение причин проблемы или на следствие;
- определены ли различные функции и как они распределяются среди сотрудников и исполнителей проекта;
- если в заявке предусматривается сотрудничество с другой организацией или структурой, как распределены обязанности и ответственность каждой стороны;
- является ли это сотрудничество фактическим или только возможным, насколько прочно оно.
- каким образом будет организована деятельность в рамках проекта с точки зрения управления, способов распространения информации и т.д.

В данном разделе самое главное - логика проекта: если будет выполнен вид деятельности А, это приведет к решению задачи №2. Или: какие виды деятельности направлены на решение задачи №1? Если предполагается более чем один вид деятельности, то являются ли они взаимосвязанными и направленными на создание синергии для выполнения задач проекта.

В разделе **«Методы»** Вы должны достаточно подробно описать те виды деятельности, которые необходимы для получения желаемых результатов. Из этого раздела читателю должно стать совершенно ясно следующее:

- как будет выполняться работа;
- какие потребуются устройства и оборудование;
- чем будут заниматься исполнители;
- как будут обслуживаться клиенты;
- как, где и какие дополнительные ресурсы будут привлекаться и др.

Итак, в разделе **«Методы»** Вы должны указать кто, что и для кого делает, и почему делает именно так. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным.

Очевидно, что за счет раздела Методы Вы можете значительно повысить уровень доверия к себе. Важно, чтобы Вы оказывались компетентны в Вашем вопросе во всех разделах заявки. Итак, в разделе Методов Вы должны указать кто, что и для кого делает, и почему делает именно так. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.

7. Календарный план реализации проекта

(последовательное перечисление основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления)

Подробное описание всех видов деятельности и мероприятий с указанием сроков. Сам по себе раздел простой, но вопросов может возникнуть к нему много. Основной критерий - соответствие цели, задачам и методам проекта, реалистичность, выполнимость.

Неопытность организации просматривается в неумении распределить время на планирование, подготовительную работу, проведение самого мероприятия и оценку и отчетность. В заявке вряд ли должны быть все ответы на все вопросы, но достоверные и проверяемые ответы - на большинство (или на самые важные вопросы) - да.

При разработке этого раздела следует обратить внимание на следующие моменты:

- наличие плана - графика реализации проекта или поэтапного описания проекта (это можно сделать как в текстовом формате, так и в виде таблицы);
- реалистичность, выполнимость плана;
- наличие достаточного количества сотрудников и их профессиональный опыт; писание того, кто будет ответственным за проведение каждого мероприятия, каковы виды деятельности, какие ресурсы необходимы для его проведения;
- соответствие запрашиваемых и имеющихся ресурсов планируемой деятельности (количественные и качественные показатели)
- наличие критериев отбора участников или получателей услуг;
- возможность выполнения проекта в заявленные сроки.

Методология работы с календарным планом. Описав проблему и те результаты, которых вы хотите достичь, объясните, как вы будете действовать, чтобы добиться положительных изменений. Чтобы читатель смог составить себе четкую картину этих изменений, в этой секции вам необходимо быть максимально схематичным. Эта секция часто занимает больше всего места в вашей заявке, так как представляет собой подробное описание того, как будет работать ваш проект. Обратите особое внимание на:

- обязанности работников (например, контроль, составление отчетов);
 - * работу комиссий, консультативных групп, правления;
 - * привлечение добровольцев;
 - * привлечение к сотрудничеству в целях реализации проекта представителей социальной группы, на которую он рассчитан;
 - * то, как вы будете распоряжаться средствами, пользоваться банковским счетом, отчитываться о расходах;
 - * места проведения мероприятий;
 - * время мероприятий;
 - * распределение ресурсов;
 - * альтернативные методы.

После описания проекта предоставьте подробный календарный план, который отражает хронологическую последовательность мероприятий. Чтобы сделать проект более наглядным, мы рекомендуем оформить ваш календарный план как в виде текста, так и в виде диаграммы. См. пример далее.

Примечание: эта секция — наиболее удачное место для того, чтобы сообщить о своей организации сведения, которые смогут выделить вас среди других организаций. Если вы поместите их в главе "Введение", они, возможно, затеряются среди большого количества деталей. В этой же секции, напротив, вы сможете подчеркнуть их самым выгодным образом.

8. Ожидаемые результаты

(Описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта по его завершению и в долгосрочной перспективе)

Конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов

необходимо подходить очень серьезно и ответственно, поскольку они являются критериями оценки эффективности проекта.

Основные характеристики:

- соответствие результатов цели, задачам проекта;
- измеряемость (количественные и качественные показатели)
- реалистичность результатов;
 - выполнимость результатов

Ожидаемые результаты не должны быть слишком оптимистичны, что свидетельствует о переоценке позитивных факторов в среде.

Система показателей

Заинтересованная сторона	Основные требования
Потребители	Качество продукции/услуг Цена продукции Дисциплина поставок
Обслуживание	Владельцы Рост прибыли Окупаемость инвестиций Увеличение доли рынка Сохранение бизнеса
Работники как потребители промежуточного	Качество промежуточного продукта
Работники как пользователи результатов деятельности предприятия	Карьерный рост Стабильность и рост оплаты труда Социальные гарантии Безопасность труда Карьерный рост Стабильность и рост оплаты труда Социальные гарантии Безопасность труда
Поставщики	Стабильность и рост заказов Взаимовыгодные отношения
Общество	Создание рабочих мест Безопасность производства для окружающей среды Налоговые отчисления Сохранение энергии и естественных ресурсов

Количественные показатели

Количественные показатели деятельности системы управления включают:

- комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.;
- финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.);

показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Качественные показатели

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные):

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- управляемость системы; удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;

экологические последствия.

9. Методы оценки

(описание методов оценки ожидаемых результатов, системы мониторинга и контроля результатов)

Сильные и опытные организации используют мониторинг и оценку не только в рамках отдельных проектов, но и в текущей деятельности для определения прогресса. В полноценной заявке мониторинг и оценка присутствуют во всех разделах. Если требуется отдельный раздел, это должно быть уже обобщение отраженных в заявке моментов. Ценность отдельного раздела заключается в возможности отразить определенные методологии системы оценки, то есть, как и кем (организацией или независимым экспертом) будет проводиться промежуточная и обобщающая оценки, какова роль систем мониторинга в управлении проектом, и т.д.

В заявке план оценки должен быть хорошо разработан, описаны ее инструменты, критерии оценки должны быть адекватны результатам, количественные и качественные индикаторы (исходные данные для сопоставления) должны быть убедительными и обоснованными.

Основными вопросами для проверки правильности составления данного раздела заявки являются:

- описан ли механизм оценки в целом;
- предусмотрена ли система промежуточной оценки;
- наличие внешней оценки;
- каким образом будет оцениваться эффективность проекта, кто будет оценивать выполнение поставленных задач;
- каковы критерии и механизмы, если анкетирование - примерные вопросы или образец анкеты;
- какие данные для проведения оценки организация планирует собирать и каким образом их использовать;
- методы контроля и оценки выполнения проекта, показатели, запланированные отчеты, частота посещений мероприятий;

Основной смысл этого раздела - показать как как будет осуществляться контроль над продвижением работы по проекту и соответствием деятельности цели и задачам.

Субъективная и объективная оценки

Многие планы оценки проектов субъективны по своей сути. Субъективные оценки обычно говорят нам о том, что люди думают о программе, но редко оценивают конкретные результаты ее работы. Например, оценка образовательной программы будет выявлять

отношение к ней школьников, учителей, родителей и администрации, но не будет описывать осязаемого улучшения учебы прошедших программу школьников. Субъективизм часто влияет на оценку результатов. Он особенно заметен, если Вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит Ваше дальнейшее финансирование.

Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки - попросить какую-нибудь постороннюю организацию сделать оценку за вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, могущий быть предъявленным спонсору как часть Вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит уровень доверия к Вам.

Важно встроить план оценки в заявку, и приготовиться начать оценивать проект с самого старта. Очень трудно начать оценивать проект, когда он близок к завершению, так как в тот момент ряд ценных данных о ходе проекта может быть уже упущен.

10. Опыт работы

(укажите Ваш опыт работы по реализации аналогичных проектов в соответствующей сфере деятельности)

Опыт работы - серьезная часть вашей заявки. И от того, как вы этот опыт опишете, зависит, проявит ли грантовая комиссия интерес к вашему проекту. Поэтому описанию опыта работы необходимо уделить особое внимание. Это поможет понять, насколько вы компетентны в вашем вопросе и сможете ли вы достойно реализовать проект. Не забудьте указать свои достижения, участие в крупных проектах (возможно, известных в вашей области). Помните, что опыт работы должно быть кратким и очень информативным. Постарайтесь своим описанием сосредоточить внимание на самых успешных для себя рабочих местах, т.е. на работе в престижных компаниях, в которых вы занимались самыми серьезными проектами, набирались важного для данного проекта опыта.

11. Дальнейшая реализации проекта

В данном разделе Вы должны представить конкретный план финансирования в будущем, объяснить, каким образом, за счет каких ресурсов Вы надеетесь сохранить и расширить достижения данного проекта; убедить грантодателя в том, что после израсходования средств гранта найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если Ваш проект окажется успешным? Способен ли сам проект дать необходимые средства - например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечения клиентов информацией и т. п.? Существуют ли какие-либо третьи организации (лица), способные оплачивать услуги, которые Вы предоставляете Вашим клиентам? Собираетесь ли Вы заниматься поиском иных источников финансирования? Наилучший план будущего финансирования - план, не требующий последующей поддержки от донора.

Обычно грантодающие организации изначально хотят получить гарантию того, что деятельность по проекту, который они поддержали, будет продолжена и по завершении финансирования. Для этого организация должна представить разработанный и реалистичный, учитывая ситуацию в стране, план. В нем, в общих чертах, должно быть описано может ли быть продолжена деятельность в том же направлении по завершении гранта, как она будет обеспечена с финансовой точки зрения, каким образом

предполагается использовать достижения и знания, полученные в ходе реализации проекта, как будет развиваться программа дальше. Если у организации есть определенные договоренности, соглашения с организациями, структурам на продолжение деятельности, то их следует перечислить.

Если проектом не предполагается продолжения деятельности по завершении проекта, нужно показать, как будут использованы знания, опыт, как изменившаяся ситуация повлияет на группу благополучателей и т.д.

Главная мысль этой части заявки - как и за счет каких средств предполагается продолжить деятельность по окончании финансирования, полученного в рамках данного конкурса.

12. Мультипликативность

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе зафвки:

1. Будет ли ваш проект реализовываться в других регионах?
2. Если будет, то в каких и кем и есть ли договоренности на данном этапе? (может быть ваш проект уже реализуется в других регионах?)
3. Если нет, то укажите причину, специфику?

13. Детализированная смета расходов

Бюджет, или смета расходов, - возможно, самая главная часть заявки. Не всегда требуется подробно описывать существующую проблему, не все доноры дотошно интересуются применяемыми Вами методами, однако бюджет просматривают все. В этом разделе Вы должны оговорить, сколько денег потребуется для выполнения намеченного проекта. Он (бюджет) должен быть хорошо проработан и подробно разъяснен, реалистичным и безошибочным. Он должен включать в себя две части: подробный список расходов (обычно в форме таблицы), и пояснения к нему (бюджетное описание или пояснения к бюджету) Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи» и «Методы» для выработки подходящего плана Вам необходимо учесть все, на что Вы будете тратить деньги (ресурсы), а также основные факторы, влияющие на размеры расходов. Прежде чем Вы начнете распределять деньги по статьям бюджета, внимательно изучите налоговое законодательство и особенности финансовой отчетности, чтобы не оказаться в ситуации, когда половина полученных Вами денег уйдет на непредвиденные налоги и выплаты. Вы должны показать, из каких источников Вы намерены получить деньги и когда они потребуются. Если Вы обращаетесь к другим спонсорам или к другой организации, обязательно упомяните об этом, поскольку это сработает только в Вашу пользу. Предпочтение отдается проектам, которые имеют дополнительные источники финансирования, такие как взносы в качестве материалов, добровольного или самостоятельно оплаченного труда участников проекта, собственных или привлеченных финансовых средств. Такие проекты имеют более сильный потенциал для оказания устойчивого влияния. Взносы заявителя могут включать в себя помещение для проведения обучения, оборудование, приобретенное для проекта без использования средств предполагаемого спонсора и т.д. Если у Вашей организации есть дополнительные источники финансирования, эти взносы надо включить в колонку «Взнос заявителя» сметы. Стоимость таких взносов необходимо рассчитать в денежном выражении. Взносы материалов могут быть сделаны заранее, но денежные взносы, внесенные в колонку «Взнос заявителя», должны отражать только расходы, которые будут сделаны в течение периода реализации Проекта. Помимо заполненных рекомендованных таблиц Вам необходимо представить подробный комментарий по расходам, где подробно и четко

объяснить, почему расходы, перечисленные Вами, столь необходимы для выполнения проекта. Дайте обоснование, а по возможности — подтверждение стоимостной оценки Ваших расходов.

Внимание! Составляя бюджет, внимательно ознакомьтесь с требованиями донора и учитывайте их!

Не стоит запрашивать средства, превышающие максимальный размер гранта, или обращаться с просьбой профинансировать те статьи расходов, которые условиями конкурса исключены из финансовой поддержке. В противном случае вы рискуете тем, что ваша заявка, практически на последнем этапе, может быть отклонена.

№	Статья расходов	Стоимость (ед.), руб.	Кол-во 1 единиц	Всего, руб.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	ИТОГО:			

14. Приложения

Приложения включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки (письма поддержки, биографии участников проекта, годовой финансовый отчет, буклеты, подборка статей о деятельности организации, фотографии, др.).

- Письма поддержки
- Биография участников проекта или сведения об исполнителях проекта
- Данные о месте реализации проекта
- Рекомендации на исполнителей проекта и ходатайства о целесообразности проекта
- Планы достижения самообеспеченности организации в будущем
- Годовой финансовый отчет
- Буклеты
- Подборка статей о деятельности организации
- Фотографии
- Другие

Техники формулировки проектной идеи

Мозговой штурм

Для составления перечня проблем, генерации идей по их разрешению при разработке проектов широко используются различные варианты мозгового штурма. Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа. В процессе генерации разрешается и активно поощряется выдвижение самых фантастических формулировок. Все без исключения идеи фиксируются. Эта фаза длится столько, сколько участники мозгового штурма будут в состоянии формулировать новые идеи. Далее производится сортировка полученных формулировок и оценка их ценности.

Стратегия Диснея

К числу высокоэффективных разновидностей мозгового штурма относится метод, получивший название «стратегии Диснея». В том случае участники мозгового штурма последовательно исполняют следующие роли: Мечтатель, Критик, Прагматик (Реалист). Мечтатель должен демонстрировать безудержный полет фантазии, называя все то, что ему приходит на ум в связи с темой обсуждения. Все это подробно записывается для последующего обсуждения.

Когда поток фантазий Мечтателей иссяк, за дело берутся Критики. В этой роли участники мозгового штурма отделяют наиболее ценное от абсолютно бесполезного. Производится ранжирование наработанного материала по степени его значимости.

Исполняющие роль Прагматиков (Реалистов) участники мозгового штурма выделяют из полученного материала то, что имеет практическую пользу для разработки жизнеспособного проекта. Они могут также наметить в общем виде конкретные пути продуктивного использования выбранного материала.

Метод «6-5-3»

Для повышения продуктивности группового поиска проектных идей можно воспользоваться методом «6-5-3». Шестью участников должны сформулировать и записать по *три* идеи каждый. Затем каждый с учетом трех идей своих *пяти* партнеров формулирует еще по *три* идеи. В заключение проводится анализ полученных идей с учетом их перспективности, реалистичности, важности.

«Дерево проблем», «дерево идей»

Для структурирования результатов своей работы на стадии формулировки проблем и генерации идей инициаторы проекта могут использовать различные графические модели. Например, чтобы продемонстрировать логические взаимосвязи выявленных проблем, иногда строится так называемое «дерево проблем». С аналогичной целью может быть построено «дерево идей».

«Дерево проблем» - это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность проблем, на решение которых может быть направлен разрабатываемый проект. В такой схеме должны быть выделены генеральная проблема («вершина дерева»), подчиненные ей подпроблемы (частные проблемы) первого, второго и последующего уровней («ветви дерева проблем»).

«Дерево идей» - это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность выдвинутых в ходе мозгового штурма идей, которые могут быть реализованы в результате иницируемого проекта. В этой схеме также должны быть выделены генеральная идея проекта («вершина дерева идей»), подчиненные ей идеи первого, второго и последующего уровней («ветви дерева идей»).

Названия «дерево проблем», «дерево идей» возникли из-за того, что при схематическом

представлении совокупность распределенных по уровням проблем и идей проекта напоминает по виду перевернутое дерево. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры, которая получается путем разделения общей проблемы, общей идеи на частные проблемы или частные идеи.

«Дерево проблем» увязывает между собой главную проблему, на решение которой ориентирован проект в целом с частными проблемами, из решения которых складывается итоговый результат. При этом проблема высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева проблем» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

Техники предварительной оценки проектной идеи

СВОТ-анализ

Когда уже есть контур будущего проекта, то целесообразно посмотреть на него через призму методики СВОТ-анализа. Название метода образовано первыми буквами английских терминов, отражающих основные блоки анализа организации: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats).

При использовании СВОТ-анализа необходимо осуществить анализ сильных и слабых сторон проекта в контексте факторов внешней среды (возможностей, угроз и ограничений). Прежде всего, мы должны понять, чем лучше данный проект относительно существующих или возможных аналогов. Он дешевле? Он позволяет получить уникальное качество продукции (услуги), лучше удовлетворяющую потребность (какую) потребителя? Он сопряжен с меньшими рисками? Он более экологичен? Также полезно понимать и слабости вашего проекта, чтобы уже на этапе инициации думать о преодолении или компенсации слабых сторон. При анализе сильных и слабых сторон полезно сравнивать свой проект с наиболее сильным конкурентом. При этом предметом анализа должны стать не только результаты проекта, но и условия его осуществления (команда, доступ к ресурсам, владение технологиями и т.д.).

Возможности, угрозы и ограничения - это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать реализации проекта. Если фактор благоприятен и мы намерены им воспользоваться, то мы относим его к числу возможностей проекта. Если фактор активно неблагоприятен (то есть его действие способно привести к разрушению проекта), то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен (то есть его действие само по себе не разрушает проект, но скорее препятствует его реализации, затрудняет ее), то в данном случае мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые обычно подвергаются анализу, относятся

- состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);
- степень конкуренции на рынке (высокая, умеренная, низкая);
- наличие незанятой ниши (ниш);
- законодательство (на предмет наличия ограничений);
- проводимая государством политика (на предмет создаваемых ей возможностей и угроз для проекта);
- доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т.д.);
- культурные, экологические, морально-этические требования.

Для оформления итогов SWOT-анализа предпроектной ситуации можно использовать приведенную ниже матрицу.

I Внутренние факторы

! Внешние факторы

I **Сильные стороны**

Возможности

| Внутренние факторы

Внешние факторы

\ **Слабые стороны**

Угрозы

| **Ограничения**

После заполнения предлагаемой выше матрицы иногда устраивают второй этап анализа - этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничениями, стремясь при этом ответить на следующие вопросы:

- как сильные стороны проекта можно использовать для реализации возможностей?
- как возможности можно использовать для нейтрализации слабых сторон проекта?
- как сильные стороны проекта могут быть использованы для преодоления угроз и ограничений?
- какие из слабых сторон наиболее опасны в контексте угроз и ограничений?

Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию его реализации. В целом проведение SWOT-анализа позволяет осознанно подойти к принятию самого решения о старте проекта.

СМАРТ-тест

Для оценки проектной идеи и степени ее проработанности используют так называемый СМАРТ-тест.. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей) проекта:

1. конкретность (specific),
2. измеримость (measurable),
3. достижимость (achievable),
4. выгодность (rewarding),
5. временные рамки (timebound).

Проверка соответствия формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов.

1. Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации части проекта, предназначенной для достижения данной цели? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?
2. Можно ли цель однозначно определить с помощью графиков, показателей, статистических данных? Сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом и его отдельных частей? Сможет ли третья сторона однозначно определить, достигнута цель или нет?
3. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?
4. Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели командой проекта, иными заинтересованными сторонами? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?
5. Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет

достигнута?

С учетом намеченных целей определяются ключевые события проекта, которые часто называют его вехами. Вехи играют роль контрольных точек. Их используют в качестве меры выполнения плана работ. Прохождение вех означает достижение промежуточных целей. План по вехам используется высшим руководством проекта для ознакомления с проектом, оценки общего объема работ, отслеживания состояния проектной деятельности.

ФАНДРАЙЗИНГ

Фандрайзинг (в контексте нашего курса) - целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

Классификация проектных ресурсов в зависимости от их содержания представлена в таблице:

Тип ресурсов	Содержание
Финансовый	\ Наличные деньги 1 Деньги на рублевых и валютных счетах 1 Ценные бумаги
Материально-технический	\ Оборудование, средства производства \ Расходные материалы Мебель, предметы быта Транспортные средства j Помещения Информационные носители
Человеческий	Рабочие руки сотрудников и добровольцев i Поддержка соратников и единомышленников : Креативность и КПД всех участников деятельности
Интеллектуальный	Уровень профессиональных компетенций сотрудников, и добровольцев \ Методические разработки, авторские методики Проектные идеи
г. Коммуникационный	Партнерские проекты, рабочие контакты, личные связи
Символический	Моральная поддержка со стороны влиятельных людей и организаций, их содействие в реализации целей и задач организации, участие j организации в их проектах и программах

Теперь поставим перед собой еще ряд вопросов:

- * Какой ресурс для вашего проекта является основополагающим?
- * Без чего не может быть осуществлен проект?
- * Является ли отсутствие денег и материально-технической базы непреодолимым препятствием в обеспечении жизнедеятельности вашего проекта?

Сколько бы мы ни обсуждали эти вопросы, ответ очевиден — самым важным ресурсом проектной деятельности являются люди. Люди — это идеи, это рабочие руки, это профессиональные знания и навыки, это эмоции и отношения, создающие специфическую

атмосферу сообщества единомышленников, это личные и профессиональные связи - и все эти ресурсы можно использовать и развивать.

Таким образом, говоря о поиске финансовых средств для реализации проекта, мы должны думать в первую очередь о людях. О людях, принимающих решение: предоставлять или не предоставлять финансовые средства для реализации проекта - будь то рубль из личного кошелька или тысячи долларов из бюджета коммерческой компании. Позиция этих людей зависит от массы объективных и субъективных обстоятельств, и умение использовать эти обстоятельства в своих интересах - это тоже ваша профессиональная компетенция.

Но прежде, чем мы обратимся к людям за финансовой помощью, мы должны определиться:

1. чего, собственно, мы хотим,
2. сколько,
3. а главное, зачем
4. на что будут потрачены те деньги, которые, как мы рассчитываем, нам дадут люди.

Итак, чтобы определить потребности в ресурсах для обеспечения жизнедеятельности проекта, нужно, в первую очередь, хорошо знать характер и объем работ, количество сотрудников и привлеченных специалистов, объемы и технические характеристики необходимого оборудования, содержание административных расходов. Мы должны понимать, что деньги, компьютеры, рабочие руки и т. д. нужны не для того, «чтобы было», а для осуществления конкретных действий, логически взаимосвязанных между собой.

Классический цикл фандрайзинга выглядит следующим образом:

2. оценка потребностей (составление бюджета, бизнес-плана);
3. выбор потенциальных источников (инвесторов);
4. проведение конкретных мероприятий по привлечению конкретных ресурсов;
5. оценка результатов;
6. и снова - оценка потребностей.

В качестве универсальной мы предлагаем следующую пошаговую инструкцию эффективного поиска средств на реализацию проекта.

Шаг 1. Поверь в себя.

Прежде чем приниматься за дело, поверь: Это реально и именно ты сделаешь это. Надо просто поверить в свои силы и сделать несколько простых и понятных шагов. Каких? Читай дальше!

Шаг 2. Определи, в какой сфере ты реализуется твой проект.

Определись: Какой проект ты реализуешь? Это необходимо для выбора вариантов дальнейших действий, для определения источников финансирования.

По **ожидаемому экономическому эффекту** проекты можно разделить на

- коммерческие проекты, подразумевающие получение прибыли;
- некоммерческие проекты, не предполагающие получение прибыли.

По **предметной области** проекты делятся на

- общественно-политические, влияющие на систему власти (изменение кадрового состава, побуждение к принятию определенных политических решений). Пример: выборы, инициирование парламентских дебатов и т.д.;
- социальные, воздействующие на систему общественных отношений, изменение социально значимых условий (формирование толерантности);
- научно-исследовательские, решающие актуальные научные задачи, направленные на получающие нового знания;
- творческие, создающие новые эстетические, культурные и духовные ценности;
- технические, создающие новые устройства, машины и механизмы, а также разрабатывающие новые производственные технологии.
- экологические, целенаправленно улучшающие окружающую среду.

Выбери, к какому типу ты можешь отнести свой проект. Вполне возможно, что твой проект лежит в зоне одновременно двух областей. Такое возможно.

Шаг 3. Определись, кому и зачем нужен твой проект.

Прежде, чем начать поиск денег или других материальных или нематериальных ресурсов для реализации своего проекта, ты должен определиться, зачем и кому он нужен. Для этого ответь на вопросы:

- Какую проблему ты будешь решать?
- Почему решение этой проблемы имеет общественную значимость?
- Кто конкретно получит пользу от твоей работы - какие люди, группы людей?
- Каковы ожидаемые результаты твоих действий, их количественные и качественные характеристики?
- Какие ресурсы необходимы для реализации проекта?
- Какими ресурсами и в каком объеме ты уже располагаешь?
- Какие ресурсы и в каком объеме еще нужно привлечь к имеющимся, чтобы реализовать проект?

Шаг 4. Кто выделит средства?

В зависимости от того, в какой сфере реализуется твой проект (см. шаг 2), ты можешь ответить на вопрос, какая организация и кто конкретно выделит средства на его реализацию. Определись, куда и к кому конкретно обращаться и подготовься к переговорам.

Типы инвесторов (доноров) и их особенности

Инвесторы (доноры) - это организации или частные лица, представляющие разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

Заявители - это частные лица или организации, подающие заявки на грант.

Запрашиваемые ресурсы предоставляются на основе прописанных процедур отбора и в соответствии с признанными международными правилами и нормами, а также в соответствии с приоритетами, возможностями и ограничениями самих инвесторов.

У каждого инвестора свои особенности и отличительные черты, обусловленные рядом факторов: родом деятельности, поставленными целями и способами их достижения, а также условиями, в которых инвестор существует и развивается.

В роли инвесторов могут выступать:

- государственные учреждения разных стран;
- международные организации;
- частные благотворительные фонды;
- коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные организации, а также частные лица;
- органы государственной власти субъекта Федерации;
- органы местного самоуправления, советы депутатов, мэрии, администрация;
- политические партии.

Наиболее типичные способы финансирования проектов

Государственное финансирование - выделение средств из государственного бюджета в рамках конкретной программы. Обычно финансирование из бюджета сводится к прямым договорам поставки товаров и услуг, четко регламентированным действующим законодательством.

«Получастные» доноры - общественные организации, получающие средства от государственных инвесторов и распределяющие их по организациям-заявителям.

Частные доноры - это фонды, частные некоммерческие организации, получающие средства от частных граждан (пожертвования), или корпорации (коммерческие фирмы), а также частные лица. Такие фонды, как правило, вкладывают средства в проекты, направленные на

развитие гражданского общества, образования, культуры, правового просвещения.

Корпоративные **фонды** - создаются корпорацией. В данном случае финансирование проектов идет из средств компании. Особенностью корпоративных фондов является то, что они стремятся поддерживать местные сообщества в регионах присутствия компании, соответственно и финансируют они в первую очередь те сферы, которые являются наиболее проблемными в данном регионе, для данного сообщества.

Фонды местных сообществ (общественные **фонды**) - создаются жителями конкретного региона, города, села, для финансирования местных проектов и программ. В ходе своей деятельности они используют самые разнообразные местные источники финансирования - от муниципального бюджета и местного бизнеса до пожертвований населения.

Сбор пожертвований может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, конкретную кампанию или на нужды организации вообще. С помощью продуманной кампании по сбору частных пожертвований можно поддержать текущую деятельность организации, какие-то элементы проекта, отдельные мероприятия или акции. Особенностью частных пожертвований является то, что они не ограничены во времени. Ими можно постоянно подпитывать ваш дорогостоящий проект. Частными пожертвованиями можно поддержать все что угодно!

На сегодняшний день основным источником финансовой поддержки общественного сектора являются организации-грантодатели. Поэтому деятельность организаций по соисканию грантов рассмотрим более подробно.

Грант - это средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, грант не нужно возвращать.

Гранты бывают нескольких типов:

- гранты для общей поддержки;
- капитальные гранты,
- частичные гранты.

Нас же в первую очередь будут интересовать гранты, помогающие реализовать ваш проект.

Гранты **под** программу или проект выделяются для реализации конкретного проекта. Через такого вида финансирование грантодатель может оказать стартовую поддержку проекту, поддержать экспериментальную или инновационную программу. Поддержать на период, необходимый для самоутверждения и дальнейшего финансирования со стороны государства и общественности. Такие проекты иногда называют пилотными или демонстрационными, так как они в случае успешного исполнения могут в дальнейшем служить в качестве модели.

Пути соискания гранта:

- Организация-заявитель определяет для себя четкие цели и после этого ищет фонды для реализации этих целей. В этом случае, организация- заявитель - активная сторона. В случае несовпадения ее целей с целями грантодателя, она начинает поиски другого источника.
- Другой путь определяется нуждами грантодателя: его интересами, целями, миссией. В этом случае организация-заявитель подстраивается к запросам грантодателя, она простой исполнитель пожеланий фонда.

Выбирая потенциального инвестора, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто может вас поддержать?
- Доступны ли люди, которые вас интересуют?
- Какие льготы вы можете предложить инвестору?
- Какие услуги и возможности вы можете предложить инвестору?

- Как может отразиться на имидже инвестора сотрудничество с вашей организацией?
- Какие альтернативные источники ресурсов вы можете использовать?
- Насколько сегодняшняя ситуация благоприятна для инвестиций именно в вашу организацию?
- Правильно ли выбрано время для предложения об инвестировании?

Стратегия поиска ресурсов в зависимости от типа проекта

1. Коммерческий проект (бизнес - проект):

- составь бизнес-план (как написать план см. ниже);
- изучи условия инвестирования и кредитования;
- составь убедительную, яркую, но короткую презентацию (3 минуты) (как это сделать см в главе 4);
- ищи финансовую поддержку в бизнес-инкубаторах, фондах по поддержке предпринимательских инициатив, крупных компаниях, банках, венчурных фондах.

2. Общественно-политический проект:

- составь бюджет проекта (как составить бюджет см. ниже);
- оформи заявку (как составить заявку см. ниже);
- ищи финансовую поддержку у партий и профильных общественных организаций.

3. Творческий проект:

- составь бюджет проекта (как составить бюджет см. ниже);
- оформи заявку (как составить заявку см. ниже);
- ищи продюсеров, продюсерские центры и меценатов.

4. Социальный некоммерческий проект:

- составь бюджет проекта (как составить бюджет см. ниже);
- оформи заявку (как составить заявку см. ниже);
- организуй сбор пожертвований (учись у мастеров своего дела).

5. Научно-исследовательский проект:

- найди видного ученого, который тебя поддержит, подскажет, направит;
- составь бюджет проекта (о правилах составления бюджета см. ниже);
- оформи заявку (о правилах составления заявки см. ниже);
- ищи специализированные фонды (например, Российский Фонд Фундаментальных Исследований).

Шаг 5. Действуй!

Подготовь на одну страницу выверенный текст с описанием проекта. Дай ответы на вопросы:

- Кто получит пользу от реализации проекта?
- Что конкретно будет для этого сделано?
- Кто именно будет это делать? Покажи профессионализм исполнителей.
- Как оценить результат?

Будь готов в случае заинтересованности предоставить более подробную информацию: бюджет проекта, бизнес-план, заявку.

Как составить бюджета проекта

Бюджет - это предсказание того, что произойдет, на какие расходы вам придется пойти, чтобы достичь поставленной цели, и на какое финансирование рассчитывать.

Составление бюджета может быть творческим процессом, однако должно основываться на реалистичных предположениях.

Преимущества составления бюджета

Благодаря продуманному и грамотно составленному бюджету вы получаете множество возможностей, например:

1. Бюджет определяет конкретные временные рамки финансового вопроса. Это важно и для инвестора, и для государства, потому что дает возможность сравнивать ваш проект с другими и выбирать наиболее эффективный.
2. Бюджет проясняет ваше видение дальнейшего развития проекта. Вы четко видите, на что нужны финансовые средства. Например, столько-то - на зарплату, столько-то - на оборудование.
3. Бюджет помогает вам контролировать проект, распознавать проблемы до того, как они появляются, и вносить необходимые изменения. Без бюджета организация не сможет оперативно реагировать на превышение расходов над денежными поступлениями. Предположим, если цены начнут расти быстрее, чем прогнозировалось, у вас будет возможность отреагировать на проблему до того, как она полностью выйдет из-под контроля, проанализировать, почему это происходит и на чем следует экономить.
4. Бюджет позволяет спонсорам или государству сохранять подотчетность организации воплощения проекта, деятельности его руководства или сотрудников.

Разработка бюджета проекта

На данном этапе на основе разработанных реального календарного план-графика и матрицы распределения ресурсов рассчитывается стоимость проекта и анализируется его обеспеченность финансовыми средствами.

При этом должны быть найдены источники, позволяющие обеспечить финансирование всего комплекса работ, необходимого для достижения заданных целей. В результате должны быть спланированы и рассчитаны по времени и объему денежные потоки в соответствии с предполагаемым объемом работ.

Важность объективности этого расчета состоит в том, что в случае завышения планируемых расходов проект может быть отвергнут на стадии рассмотрения как нерентабельный. В случае занижения — может быть прекращен из-за нехватки средств.

В случае, если проект имеет доходы, разрабатывается бюджет доходов и расходов. Для больших проектов, в особенности финансируемых за счет внешних источников, необходимо разработать бюджет движения денежных средств.

Бюджет показывает все расходы по проекту и то, какие средства будут покрывать эти расходы (включая средства, которые запрашиваются у данного донора).

Бюджет - это ваш финансовый план, из которого должно быть понятно, сколько средств вы предполагаете использовать. Это необходимо подробно спланировать, так как одного предположения недостаточно. Бюджет помогает вам использовать деньги стратегически, все ваши расходы должны быть предусмотрены заранее. Бюджет должен быть достаточно подробным, чтобы предусмотреть все расходы. Нужно также включить в бюджет информацию о том, когда может быть получено финансирование, оборудование или услуги из других источников.

Бюджет следует расписать по следующим статьям:

- оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников);
- гонорары - с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору;
- обязательные налоги и страхование - до 40,5% от фонда заработной платы);
- прямые основные расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- не прямые расходы (если имеются);

- размер вкладов в натуральной форме (включая добровольный труд);
- уже изысканные средства из других источников (желательно в денежном эквиваленте).

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи проекта» и «Стратегия и механизм достижения поставленной цели» для выработки подходящего плана. Например, проект, не требующий оплачиваемых работников для своего выполнения, будет дешевле проекта с постоянным штатом. Всякий бюджет должен опираться на цели и задачи и предлагаемую вами методологию. В контексте вашего проекта начните составлять список необходимых должностей, используемого оборудования, требующихся принадлежностей, транспортных расходов и пр.

Бюджет должен четко определять следующее:

- на какой период времени вам необходимо финансирование?
- когда вам понадобятся деньги? когда отпадет необходимость в финансировании?

Это должно быть ясно из вашего бюджета, чтобы не получилось так, что у вас нет средств на начало или на окончание проекта.

Помните: если вы получаете грант, то обязаны предоставить подробные содержательный и финансовый отчеты о расходовании средств, полученных по гранту (форму и инструкции, как это делать и в какие сроки, как правило, предоставляют при выделении финансирования).

Формат бюджета

Разные инвесторы предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем "посреднические" или государственные. Предлагаемый ниже вашему вниманию формат бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в "посреднические" и государственные инстанции. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов:

1) оплата труда, 2) прямые основные расходы, 3) непрямые расходы.

1. ОПЛАТА ТРУДА Данный раздел бюджета проекта включает в себя следующие расходы:

- заработная плата персонала по проекту;
- консультативные и контрактные услуги;
- обязательные отчисления с фонда заработной платы.

1.1. Зарплата персонала по проекту

В этот раздел запишите всех сотрудников, работающих на полную ставку или на некоторую (в процентном отношении) часть ставки, а также людей, входящих в персонал по проекту, но работающих, по отношению к инвестору, бесплатно.

Принято просить у инвестора на оплату труда персонала по проекту не более четверти запрашиваемой суммы (в некоторых случаях не более трети).

Важно помнить: если инвестор сможет поддержать ваш проект не полностью, а лишь частично, то "резать" ваш бюджет будут, как правило, по разделу оплаты труда.

Еще одна важная категория, включаемая в данную часть, - это уже доступные вам средства: либо лично ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце "Имеется". Часто сюда включают средства и услуги, предоставляемые на добровольной основе. Возможно, что какой-нибудь сотрудник работает на добровольной основе. В этом случае вы указываете в столбце "Имеется" сумму, достаточную для оплаты его труда, исходя из выполняемых им обязанностей.

1.2. Консультативные и контрактные услуги

Это вторая часть первого раздела бюджета. Сюда вы включаете оплачиваемых консультантов и консультантов-добровольцев, которые не являются персоналом, их услуги нужны лишь на короткий срок.

Помните, что люди, относящиеся к персоналу проекта, как правило, не могут, на платной основе оказывать дополнительно консультативные или иные контрактные услуги. Будьте логичны, выбирая, что включить в эту часть. Учтите также, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

1.3. Обязательные отчисления из фонда заработной платы

Чтобы запрашиваемые суммы на оплату труда в реальности при получении (с учетом подоходного налога и других обязательных выплат) не уменьшились где-то наполовину, сразу составляйте бюджет по оплате труда с учетом социального, медицинского страхования и других обязательных выплат, Что для этого нужно сделать: увеличивайте суммы в графах "всего", "имеется", "требуется", на нужный «процент», оговаривая данный момент для донора (чтобы не возникал вопрос о ваших "завышенных" притязаниях), либо выносите обязательные выплаты с фонда заработной платы в отдельный пункт бюджета.

2. ПРЯМЫЕ ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ

Данный раздел бюджета проекта включает в себя:

- аренду помещений и коммунальные услуги;
- аренду и покупку оборудования;
- расходные материалы;
- командировочные и транспортные расходы;
- прочие расходы.

2.1. Аренда помещений и коммунальные услуги

В этой части второго раздела Вы указываете стоимость всех помещений, используемых коммуникаций и т.п. (включая арендуемые вами и переданные вам в постоянное пользование). Стоимость аренды помещения и эксплуатационных расходов должны соответствовать таковым в вашем регионе. Включите в этот раздел (если это необходимо) стоимость страховки, ремонта, плату за телефон и т.п.

2.2. Аренда и покупка оборудования

Сюда следует записать все оборудование, которое вы предполагаете арендовать или купить для использования в работе по проекту. Сюда же входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль и т.д. Всеми возможными способами пытайтесь использовать как можно больше оборудования из собственных источников (колонка "Имеется"). Это не только снизит общую сумму проекта, но и продемонстрирует спонсору ваши потенциальные возможности самофинансирования.

2.3. Расходные материалы

Обычно сюда относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, ручки, скрепки, папки и пр.

2.4. Командировочные и транспортные расходы

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызывать у спонсора вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в вашей организации или районе работы нормами), перевозку грузов, аренду автомобилей (если Вы не включили это в раздел "Оборудование") и др.

2.5. Прочие расходы

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, членские взносы, печатание материалов и объявлений и др.

После того, как вы заполнили второй раздел бюджета, необходимо подвести по нему итог. Для этого сложите конечные суммы всех подразделов данной части бюджета по соответствующим колонкам.

3. НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ

Что такое не прямые расходы? На этот вопрос зачастую непросто ответить: к не прямым расходам обычно относят расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью, но, тем не менее, необходимые для нормального функционирования жизнедеятельности проекта и успешного выполнения его задач.

После того, как вы составили бюджет по всем основным позициям, вы можете просчитать реальную стоимость вашего проекта, имеющиеся у вас для этого ресурсы и ту сумму, которую вы хотите попросить у инвестора. Для этого вам необходимо сложить конечные цифры по каждому из трех основных разделов бюджета.

Ниже приведен пример составления бюджета:

1. Оплата труда.						
1.1. Оплата труда административной группы						
Должность по проекту, ФИО исполнителя	Оплата труда по проекту, руб/мес.	Занятость в проекте, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.	
Руководитель проекта	15 000	3		45 000	45 000	
Координатор проекта по регионам	14 000	3		42 000	42 000	
Бухгалтер проекта	14 000	3		42 000	42 000	
Итого:	X	X	0	129 000	129 000	
1.2. Оплата труда привлеченных специалистов						
Должность (вид работ)	Оплата труда, руб/мес.	Количество человек	Занято в проекте одного сотрудника, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Консультант по методической работе	5 000	2	1		10 000	10 000
Литературный редактор	10 000	1	1		10 000	10 000
Итого:	X	X	X	0	20 000	20 000
1.3. Отчисления с ФЗП						
Единый социальный налог	% отчислений	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.		
Отчисления с ФЗП административной группы проекта	26,0		33 540	33 540		
Отчисления с ФЗП привлеченных специалистов проекта	26,0		5 200	5 200		
Итого:	X	0	38 740	38 740		
Итого на оплату труда:	0	187 740	187 740			

2. Прямые расходы:						
Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	Кол-во, мес, шт.	Имеется, руб.	Требуется; руб.	Всего, руб.	
Телефонные переговоры, интернет (3 мес)	5 000	3		15 000	15 000	
Канцелярские и расходные материалы (3 мес)	500	3		1500	1500	
Аренда помещения под офис проекта (3 мес.)	15 000	3		45 000	45 000	
Итого:	61 500	61 500				
Полная стоимость проекта	249 240	249 240				

Составление бизнес-плана проекта

Бизнес-план - план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план для привлечения инвестора имеет свою специфику. Основная задача в данном случае - убедить инвестора в выгоды для него вложений в представляемый ему инвестиционный проект.

Бизнес-план, представляемый инвестору, обычно имеет небольшой объем, как правило, это 8-10 листов. Он носит характер краткого резюме инвестиционного проекта. В нем должны быть представлены только цели, результаты проведенного исследования рынка, суть проекта, требуемые и имеющиеся ресурсы, предполагаемые результаты от его реализации, основные показатели и краткие выводы.

Основной задачей такого резюме бизнес-плана является заинтересовать инвестора и заставить его ознакомиться с проектом подробнее, так как предложение может быть много и первое впечатление может оказаться решающим.

Если инвестора заинтересует представленный бизнес-план инвестиционного проекта, он захочет получить более подробную информацию. Подробный бизнес-план значительно по объему, он описывает все стороны проекта. Для того чтобы убедить инвестора в серьезности предложения, лица представляющие проект, и в первую очередь руководитель, должны показать полную информированность о всех основных моментах представляемого инвестиционного проекта.

Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта содержит следующие разделы:

1. Титульная страница - содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и (очень кратко) суть проекта, информацию об исполнителях проекта и дату его составления.

2. Резюме проекта - представляет собой основные положения, суть, "выжимки" из проекта, его основные выводы (для этого можно использовать паспорт проекта). Цель резюме - заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2-3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями.

Оно должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

3. Описание компании - содержит информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию об учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, достижения, организационную структуру, основные продукты, и место компании на рынке.

4. Описание продукта или услуги - включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию патентах и лицензиях.

5. Маркетинговый анализ - содержит информацию о имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

Маркетинговый анализ - самый первый и важный этап в написании бизнес-плана. Важнейшим разделом в маркетинговом анализе является определение объемов рынка сбыта продукции, доли рынка конкурентов, определение мотивации покупателей к принятию решения о покупке.

Основная задача данного раздела - дать ответ на вопросы: сколько и какого товара требует рынок, по какой цене и почему именно его готовы покупать потребители. В этом разделе также должен быть приведен анализ состояния и тенденций развития отрасли, средняя прибыльность и объемы производства предприятий отрасли, степень развития конкуренции и барьеры вхождения в нее.

6. Стратегия продвижения товара - здесь основным является определение рыночной ниши, т.е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценообразовании, политике при работе с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом.

7. Производство. В случае производственного предприятия данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае торгового или обслуживающего предприятия этот раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае строительного или сервисного предприятия отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

8. План по персоналу. В этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников,

приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

9. Организационная структура и управление - содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

В случае реорганизации или вновь создаваемого предприятия дается информация о форме собственности предприятия, его основных или предполагаемых акционерах, их реквизиты, доли в капитале предприятия, процесс принятия решений и принципы управления.

10. Финансовый план - самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения, он показывает какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки предприятия - затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.

11. Анализ рисков проекта - в этом разделе дается описание возможных рисков проекта и их характеристика, а также приводится стратегия по их минимизации.

12. Приложения к бизнес-плану. Это документы, на базе которых был составлен бизнес-план: данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

Причины отклонения заявок фондами

1. Подающий заявку не выяснил, как правильно обращаться в фонды и часто даже не выяснил, подходит ли фонд для финансирования данного проекта. Поиск фондов требует времени и труда. Поиск фондов заключается не в том, чтобы найти один фонд и обращаться в него, и только в него каждый раз, когда вам необходимо финансирование (хотя возможна и ситуация, когда грантодатель сам захочет, чтобы вы обращались только к нему). Найдите по крайней мере пять-десять потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами вашей организации или проекта.

2. Некоторые фонды не выделяют гранты одной и той же организации дважды. Если это верно в вашем случае - начинайте искать нового грантодателя, с новыми идеями, большим объемом финансирования, более долгосрочными грантами и т.д.

3. Точно определитесь с областью финансирования. Обращайтесь в фонды, работающие на вашу страну или регион.

4. Не просите финансирования больше, чем грантодатель выделяет обычно.

Помните: вы нужны грантодателям и инвесторам, к которым вы обращаетесь, в такой же степени, в какой они нужны вам. Фонды ищут небольшие, недавно образовавшиеся организации, полные новых идей, энергии, имеющие новые проекты. Фонды хотят, чтобы ваше предложение было сделано не наспех, а обстоятельно.

Несколько полезных советов

1. Только ищущий находит: постоянно занимаясь поиском, средства можно найти. Иногда важнее знать, **кого** спросить, чем **как** спросить. Выяснить, к кому надо обращаться, можно лишь изучив фонды.

2. Конкретизируйте вашу заявку: заявка должна как можно более детально соответствовать типу фонда. Общие, расплывчатые заявки не получают финансирования.

- 3. Если вы хотите получить средства, вы должны их иметь:** фонды охотнее выделяют средства тем, кто уже получил финансирование из других фондов. Грантодатель чувствует себя увереннее, выделяя вам недостающие средства и зная, что вы уже получили средства из другого источника.
- 4. Запрашивая средства, вселяйте в грантодателя уверенность в вас:** если когда-нибудь вам приходилось торговаться, вы наверняка заметили, что опытный торговец не говорит: "Если вы это купите...", а, как правило: "Когда вы это купите..." Старайтесь не вызвать у грантодателя ощущение, что вы рассматриваете его, как один из возможных вариантов возможного сотрудничества.
- 5. При составлении письменных заявок все, что не бросается в глаза, следует из заявки убрать:** как уже отмечалось выше, большинство заявок просматриваются рецензентами очень быстро. Поэтому любая заявка, в которой нужная информация не бросается в глаза и её поиск занимает много времени, требует пересмотра.
- 6. Правильно составляйте бюджет:** проверьте все цифры несколько раз. Используйте калькулятор. Бюджет, в котором имеются ошибки в подсчетах, заставляет грантодателя или инвестора усомниться в вашем умении обращаться с деньгами.
- 7. Выбирайте простой и понятный язык для составления:** жаргон и обилие специальных терминов производят неблагоприятное впечатление. Преобладание в заявке существительных и глаголов говорит о хорошей заявке. Прилагательных и наречий - о слабой заявке. Простой язык всегда производит благоприятное впечатление на грантодателя и инвестора.
- 8. "Нет" не значит "никогда ":** у многих людей отказ в финансировании вызывает чувство горечи и разочарования. Не стоит поддаваться этим чувствам. Такой поворот событий следует рассматривать, как вызов; стоит также убедить себя в том, что "нет" означает "попытайтесь снова". Упорные, настойчивые люди, как правило, добиваются своего.
- 9. Не уставайте говорить "Спасибо".** (Без комментариев)

Алгоритм процесса подготовки презентации

Итак, первый этап - определение цели презентации, второй - определение специфики аудитории (или определение целевой аудитории).

Все начинается с цели. Вначале нужно четко ответить на вопрос: для чего вы презентуете проект? Какова ваша цель? Постарайтесь лаконично и конкретно сформулировать ее, например: *«Хочу, чтобы приглашенные потенциальные инвесторы осознали эффективность вложения средств именно в мой проект», «Хочу продемонстрировать серьезное отношение к делу, профессионализм, сплоченность и высокую квалификацию членов моей команды»* и т. д. Как правило, целью представления проекта является не столько информирование, сколько формирование позитивного отношения к нему слушателей.

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

Её необходимо ясно сформулировать с самого начала. Именно на этот стержень присутствующие нанизывают получаемую в ходе презентации информацию. Но у вас есть и главная (итоговая) цель, о которой вслух вы не говорите. Вам нужно, чтобы после завершения вашего выступления слушатели думали определенным образом. И самое главное - поступали так, как это требуется вам. Хотя бы те из слушателей, кому в дальнейшем предстоит принимать решения по итогам обсуждения презентации проекта.

Итак, на первом этапе подготовки вы должны отчетливо представить себе, какова ваша цель, какое воздействие вы собираетесь оказать на слушателей. Эта конкретная конечная цель презентации вами не озвучивается: к ее пониманию вы плавно и ненавязчиво подведете аудиторию во время своих рассуждений.

После ясной и лаконичной формулировки цели пора подумать о той аудитории, для которой предназначена ваша презентация. **Определение целевой аудитории** - второй, неразрывно связанный с первым, этап подготовки. Потому что именно цель позволит вам точно сформулировать и поставить задачи, ясно представить, что должны от вас узнать слушатели, в чем убедиться и что сделать.

Помните, что существуют две точки зрения на проект — точка зрения заказчика (инвестора) и точка зрения исполнителя. Эффективная презентация должна полноценно отражать обе эти позиции. Поэтому анализ проблемной ситуации, прежде всего, должен учитывать позицию заказчика, а формулировки целей и ожидаемых результатов должны отвечать ожиданиям заказчика.

Каждому приятно осознавать, что что-то делается специально для него. Люди будут слушать вас, если то, что вы говорите, интересно, важно и полезно для них. Каждый из присутствующих должен понимать, что тратит время не напрасно. Ключевой момент в достижении вашей главной цели - представить ее инвесторам так, чтобы она выглядела близкой к их целям. Для этого определите специфику вашей аудитории, составьте ее социально-психологический портрет. Постарайтесь найти то, что объединяет собравшихся людей. В составлении портрета помогут ответы на следующие вопросы:

- Кто мои слушатели? Каковы их интересы? Возраст, социальный статус, пол. У каждой группы свои приоритеты и цели. Обязательно обратите внимание на наличие у ваших потенциальных слушателей опыта в той области, которой посвящена презентация.
- Какую реакцию вы хотите получить от аудитории? Какого рода поддержку вы ожидаете?
- Какие преимущества получают люди, если поддержат вас и ваш проект?

Составленный социально-психологический портрет учитывайте и в отборе содержательной части презентации вашего проекта. Старайтесь использовать примеры, близкие и понятные данной аудитории. Ссылайтесь на то, что ей знакомо, используйте терминологию, которую

люди понимают или могут использовать сами.

Если вы хорошо представляете себе интересы слушающих вас людей, значит, вы сбалансированно и обоснованно сможете использовать **основные инструменты эффективной презентации:**

- содержание проекта, излагаемое с учетом потребностей и выгод потенциального заказчика, инвестора или потребителя;
- эмоциональное воздействие - то впечатление, которое останется надолго и в не меньшей степени, чем содержание, сформирует отношение инвестора к проекту;
- грамотно сформулированный визуальный ряд, иллюстрирующий содержание.

Есть еще одно преимущество создания социально-психологического портрета целевой аудитории: заранее зная, кто будет вас слушать, вы легко сможете предугадать, какие вопросы, скорее всего, будут заданы - соответственно, у вас будет время продумать стратегии и тактики ответов.

КАК РАЗРАБОТАТЬ СОДЕРЖАНИЕ И ВЫСТРОИТЬ СТРУКТУРУ ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРОЕКТА?

Создать и описать универсальную систему разработки содержания невозможно, поскольку акценты в содержательной части презентации каждого проекта расставляются по-своему с учетом целей как самого проекта, так и его презентационной части. Однако некоторые общие моменты все-таки можно выявить. Перечислим **ключевые содержательные составляющие презентации**, которые отражают сбалансированность и внутреннюю связанность проекта:

- краткая общая информация о проекте (название, краткое изложение идеи проекта);
- обоснование необходимости проекта (анализ проблемной ситуации);
- формулировка целей и задач проекта;
- календарный план и механизм реализации проекта, включая при необходимости описание уникальных методик или технологий;
- общая стоимость проекта, при необходимости — бюджет или смета расходов;
- ожидаемые результаты и эффект проекта в долгосрочной перспективе (экономический или социальный).

Работу над содержательной частью презентации советуем начать с подготовки подробного плана.

Определите 3-4 основных вопроса, обозначьте их римскими цифрами, затем продолжите деление на пункты и подпункты, до тех пор, пока не получите четко структурированный план, каждый пункт которого прост и ясен для понимания. Хороший план включает в себя все, что должно произойти в ходе вашего выступления, он похож на план местности и его задача - дать вам благополучно добраться из пункта **А** в пункт **Б**. Конечный пункт Б в нашем случае - достижение главной цели презентации.

Тщательно продуманное содержание презентации проекта должно подчеркиваться ее четкой структурой.

Грамотное структурирование облегчает слушателям восприятие информации. Во время выступления целесообразно придерживаться известного правила трех частей: введение - основная часть - заключение. После выступления следует вопросно-ответная часть. Таким образом, в структуре презентации выделяется **четыре функциональные части**, у каждой из которых свои задачи и средства:

1. ВСТУПЛЕНИЕ
2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ
3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ
4. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

Обратим ваше внимание на «ударные» части презентации - заключение и вступление. Да, именно в такой последовательности: при подготовке сначала пишется заключительная и

только затем - вступительная часть. Почему? Потому что завершение - важная часть презентации, которая больше всего должна запомниться слушателям. Содержание всей презентации должно быть нацелено именно на удачное завершение. Почти всегда люди принимают окончательное решение в момент завершения презентации. Поэтому в заключительной части еще раз напомните основную мысль, заострите внимание на ключевых деталях, подчеркните плюсы вашего предложения.

Хотя по времени вступительная и заключительная части занимают от 10 до 30% общей длительности вашего выступления, однако общее впечатление от презентации проекта на 80% определяется ими. Вступление и заключение - самые яркие моменты презентации, в них должно быть продумано и взвешено каждое слово. Напомним, что закон риторического края гласит: **лучше всего слушатели запоминают начало и окончание выступления.**

Существует множество полезных приемов, помогающих сделать эмоционально яркими и запоминающимися этих два наиболее важных структурных компонента. В одном из пособий мы нашли занимательный прием, позволяющий сделать финал презентации сильным и эффективным. Предлагаем его вашему вниманию.

В заключение выступления используются подряд несколько слов, начинающихся на одну и ту же букву. Это делает фразу более запоминающейся, например:

«Золотое правило» презентации (Правило трех Д)

При подготовке и проведении презентации надо тренировать следующие навыки:

- умение вести Диалог с аудиторией.
- умение Двигаться во время выступления.
- умение организовывать Действие и вовлекать в него слушателей.

Запомните: Диалог, Движение, Действие.

Содержание **основной части** советуем разбивать на отдельные модули. Каждый модуль посвящайте отдельному вопросу и структурируйте по схеме: мини-вступление, основная часть с коротким резюме и «связка» для перехода к следующему модулю. Желательно, чтобы в презентации было не больше 3-4 таких модулей. Модульная структура облегчает не только изложение, но и восприятие материала, к тому же вы легко сможете варьировать длительность выступления.

Как подготовиться к ответам на вопросы после представления проекта?

Ответы на вопросы - обязательная структурная часть презентации, она следует после вашего выступления. Как правило, после слов: «У кого есть вопросы?» - наступает своеобразный «момент истины», в котором проверяется ваша внутренняя сила и степень владения материалом. Порой на этом этапе презентаторы напоминают профессиональных бойцов: они или нападают, или защищаются, оправдываясь. Заметим, что агрессивно-оборонительная позиция весьма непродуктивна. Гораздо больше очков вам принесет спокойствие и подчеркнуто нейтральное отношение к спрашивающему. Особенно пригодится на этом этапе умение беспристрастно оценивать суждение слушателя и находить в нем рациональное зерно.

Вот несколько полезных советов:

- При помощи «мозгового штурма» участников вашей команды составьте список возможных вопросов. Уверяем вас, что не менее 70% вопросов, которые будут вам заданы, вы сможете предвидеть.
- Когда вам задают вопрос, старайтесь вникнуть в его суть, не начинайте в этот момент мысленно искать ответ. При ответе смотрите на всю аудиторию, а не только на человека,

- задавшего вам вопрос.
- Во время ответа постарайтесь найти мостик между вопросом и основной мыслью. По максимуму используйте любую возможность продвижения основной идеи. Этот прием называется «привязка ответа к выступлению», например: «Вот почему работу над проектом надо начать как можно раньше».
 - Не превращайте ответ на вопрос в еще одну презентацию, вспомните афоризм А. Чехова: «Краткость - сестра таланта».
 - При ответе повторите или перефразируйте вопрос. Например:
Вопрос: Каким образом вы собираетесь осуществлять рекламное сопровождение проекта?
Повторение: *Каким образом мы собираемся осуществлять рекламное сопровождение проекта?*
Вопрос: Почему мы должны верить, что в будущем вы добьетесь увеличения показателей, если в этом году они у вас такие низкие?
Перефразирование: *Есть ли причина сомневаться в будущем?*
Обратите внимание! При использовании перефразирования вы становитесь источником вопроса в том виде, в каком это выгодно вам, и еще - есть гарантия, что собравшиеся услышат вопрос, на который вы отвечаете.
 - Часто слушатели пытаются спросить вас о чем-то непосредственно во время проведения презентации. Можно корректно сказать: «На все вопросы я отвечу чуть позже», либо совсем коротко ответить, если вопрос важный и ответ на него не нарушит структуры ваших рассуждений. Помните: отвечая подробно, вы легко можете сбиться с мысли и, нарушив регламент, рискуете не успеть сказать о самых важных моментах.
 - Закончить презентацию лучше удачным ответом на вопрос.

Весь секрет умения отвечать на вопросы во время проведения презентации проекта состоит в том, чтобы предвидеть их и быть к ним готовым!!!

Как грамотно подготовить наглядный материал, иллюстрирующий содержание презентации проекта?

Знаете ли вы о том, что зрительный нерв в 50 раз толще слухового? Это значит, что огромный поток информации мы воспринимаем визуально, глазами. Поэтому делайте презентацию своего проекта зрелищной. Для создания визуального ряда используйте рисунки, таблицы, иллюстрации, слайды. Визуальные средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной.

Грамотно использовать визуальный ряд - значит создать зрительный образ, который передаст слушателям вашу идею. Приведем наглядный и убедительный пример из выпуска № 46 рассылки Сергея Шипунова «Уроки риторики и ораторского мастерства».

«Оратор выходит на сцену, держа в руках очень красивую розу с крупными лепестками. Роза - это человек. Каждый человек красив так же, как и эта роза.

Пауза. Оратор дает возможность каждому полюбоваться красивым, благородным цветком.

Но что происходит с человеком, когда он начинает употреблять наркотики? Первая доза - и она вырывает у человека талант, вторая доза - и она вырывает у человека ум, третья доза - и она вырывает у человека память, четвертая доза - и она вырывает у

человека мечты, пятая доза - и она вырывает у человека...

Итак, визуальный ряд презентации - это удачный образ. Разумеется, такой образ легко создать при помощи анимации и слайдов. Поэтому после того, как в **1984** г. Боб Гаскин придумал для выступлений программу PowerPoint, огромное количество людей на планете занято созданием ppt-слайдов для своих презентаций.

Парадоксально, но иногда слайды «убивают» саму презентацию, превращая ее в «учебный показ с громкой читкой». Знакомая картина, не правда ли?

Существуют ли правила эффективного использования визуальных средств?

Разумеется. Самое главное - представьте себя на месте человека, который сидит в зале и смотрит на то, что вы показываете. Если вы сядете в конце зала, то наверняка заметите, что с экрана монитора сложнее читать, чем с обычного листа, да и небольшой размер экрана накладывает ограничения при показе материала. Отсюда правило: **на слайде не должно быть больше 4-5 строк текста**. Для слайда выбирайте простой, не дробный фон, шрифт - Arial (без засечек), поскольку шрифты с засечками (типа TimesNewRoman) плохо воспринимаются глазом с экрана.

Советуем вам для раскрытия всего потенциала слайдовой презентации использовать следующие нехитрые приемы:

- Слайд должен акцентировать только ключевые идеи. «Меньше - значит больше». Идея проста: чем меньше деталей оказывается на экране, тем мощнее их воздействие на аудиторию. Чем меньше идей оказывается на слайдах, тем больше внимания достается каждой идее. Таким образом, *слайд не должен показывать все - его задача актуализировать только самое главное и на этом акцентировать внимание слушателей*. Самого главного, как вы понимаете, не может быть много.
- Наиболее важная идея слайда должна «схватываться» мгновенно. Слайдов не просто должно быть мало - они должны быть такими, чтобы слушатель мог мгновенно «сфотографировать» их глазами, понять суть и тут же вернуться к главному - к выступающему человеку,
- Слайд не должен конкурировать с вами в борьбе за внимание аудитории. Запомните: ключевая фигура презентации - выступающий, а картинки и слайды только помогают его главной идее добраться до умов аудитории.

В статье «Как провести красивую и успешную презентацию» Сергей Борзов советует применять для мультимедийной презентаций правило популярного на Западе блогера Гая Кавасаки.

- Правило гласит: **Юслайдов на 20 минут с 30 шрифтом**.

10 слайдов - это то количество, которое могут полноценно «усвоить» слушатели. Большее число слайдов говорит о том, что вы не сумели выделить главные мысли, подтверждающие правильность тезиса вашей речи. Загромождать презентацию всевозможными фактами, цифрами, графиками - означает уничтожить её воздействующую силу. Тот, кто не забивает один единственный гвоздь, втыкает дюжину слабеньких канцелярских кнопок - и все отваливается. Каждый слайд должен работать на главную идею и приближать вас к главной цели презентации. Задумайтесь, отбросьте все лишнее и отобразите на слайдах действительно самое главное.

20 минут - это время, отведенное непосредственно для рассказа. Даже если вам на проведение презентации предоставили час, учтите, что в отведенный час вам еще придется настроить технику, а потом ответить на вопросы слушателей.

30 размер шрифта - оптимальный выбор для написания текста на слайдах. Такой текст будет легко восприниматься аудиторией, которая, мгновенно «схватив» его глазами, сможет сконцентрировать все свое внимание именно на вашем рассказе. Ничто не мешает вам поддерживать зрительный контакт с аудиторией во время выступления.

Понятие оценки проекта

Оценка проекта - это определение его значимости, ценности, выявление пользы и выгоды от его реализации в сопоставлении с альтернативами. Важно подчеркнуть, что всегда речь идет о сравнительной оценке. Причем, если проекту нет реальной альтернативы, то и в этом случае он сравнивается с так называемой нулевой альтернативой - оставить все как есть. Часто побеждает именно последняя.

Каков бы ни был проект, существует четыре основных области, в которых он оценивается.

1. Результат (качество).
2. Издержки (стоимость).
3. Время (сроки).
4. Риски.

Результат (качество) - это оценка способности продукта (услуги), получаемой на этапе проекта удовлетворять актуальную потребность клиента (отдельных людей или групп людей, общества, государства и т.д.). Чем она выше, тем более вероятным является принятие решения об инвестиции в данный проект. Кроме того, может учитываться способность проекта осуществлять положительные внешние эффекты (например, при прочих равных условиях проект по строительству кинотеатра обладает приоритетом по отношению к строительству пивной, так как этот проект в случае его реализации позволяет надеяться на положительные внешние эффекты для местного сообщества в отличие от второго).

Издержки (стоимость) - это оценка т.н. альтернативной стоимости и негативных внешних эффектов проекта. Под альтернативной стоимостью понимается стоимость благ и ресурсов, от которых пришлось отказаться (которые пришлось потратить) для того, чтобы реализовать данный проект. В наиболее простом виде издержки - это количество потраченных на его реализацию ресурсов. В более сложном анализе к числу издержек будут отнесены, например, неблагоприятные экологические последствия, рост социальной или политической напряженности по итогам реализации проекта. Чем выше издержки, тем меньше шансов успешно реализовать этот проект.

Важно помнить, что в условиях современной экономики результат проекта всегда сравнивается с издержками. Если издержки проекта по оценке инвестора превышают выгоды от его реализации, то проект не будет реализован даже, если по своим стоимостным параметрам он лучше, чем его конкуренты. В этом случае как раз и побеждает «нулевая альтернатива». Такого рода сравнение более или менее просто осуществлено при реализации коммерческих проектов (и выгоды проекта и его издержки в конечном итоге фиксируются в денежном виде и сравниваются между собой). Сложнее сравнение издержек и результата будет при реализации социальных проектов, поскольку результат здесь как правило, не имеет рыночной цены.

Время (сроки) - временной интервал, необходимый для реализации проекта с момента его старта. Чем больше сроки, тем меньше шансов на поддержку проекта, поскольку это время фиксирует разрыв между началом издержек по проекту и временем получения выгоды от него. Всякий инвестор, вложив ресурсы, хочет получить отдачу как можно быстрее. Кроме того, увеличение сроков проекта, как правило, связано с одновременным увеличением его рисков.

Риски - это вероятность успешной реализации проекта (в данном случае важно разделять риски возникновения негативных внешних эффектов, которые обычно включаются в перечень косвенных издержек проекта и риски срыва или затягивания проекта, о которых идет в данном случае речь). Поскольку выгоды от проекта всегда в будущем, а будущее

неопределенно, но риски реализации проекта существуют всегда. Инвестор обычно принимает их, но лишь в определенной мере. Государство, как правило, наименее рисковый инвестор, а венчурная компания - наиболее рисковый. Но любой инвестор стремится риски минимизировать.

В целом с помощью указанных универсальных областей сравнения любые проекты можно в первом приближении сопоставить с помощью приведенной ниже **матрицы качественных оценок**.

Области сравнения	Уровни качественных оценок					
	Проект «А»	Проект «В»				
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Результат (качество)	V	–	–	–	V	–
Издержки (стоимость)	–	V	–	V	–	–
Время (сроки)	–	–	У	V	–	–
Риски	V	–	–	–	V	–

Оговорив перечисленные выше универсальные области сравнений, мы должны зафиксировать ключевые различия между оценкой коммерческих и некоммерческих (социальных проектов).

Коммерческие проекты в конечном итоге направлены на получение так называемых частных благ, которые имеют на рынке определенную цену. Поэтому результат любого коммерческого проекта может быть выражен в денежном виде (если мы знаем цену и объем произведенных в результате проекта продукции или услуг, то можем рассчитать доход от его реализации). Коммерческие проекты всегда имеют своей целью максимизацию прибыли, то есть разницы между приведенным потоком доходов от проекта и расходов по нему. Результат проекта, поэтому всегда оценивается в денежной форме.

В социальной сфере производятся так называемые общественные блага, которые рыночной цены не имеют. Поэтому оценка результата проекта в денежном эквиваленте затруднена. Кроме того, при реализации социальных проектов обычно гораздо большее значение имеют такие неденежные факторы как экологические, социальные и политические риски и выгоды. Результаты социального проекта оцениваются, таким образом, по большему количеству критериев, и эти критерии не имеют такого ясного измерения как количество денег.

Как мы уже говорили в начале наших лекций, предполагаемые выгоды и преимущества должны быть изложены авторами проекта в самом начале его разработки. Тогда же должны быть определены критерии - *признаки*, на основании которых производится оценка, и показатели - *события*, по которым можно судить об успешности реализации проекта.

Критерии и показатели требуются и на этапе предварительной оценки проекта, и для оценки процесса его реализации, и при оценке конечного результата.

Для текущей оценки процесса реализации проекта также используются *индикаторы* - доступные для наблюдения и измерения характеристики, которые позволяют судить о том, что важно для управления проектом, но недоступно для непосредственного измерения.

Используемые для оценки критерии, показатели и индикаторы выбираются с учетом характера выполняемого проекта, природы создаваемого в нем продукта, особенностей решаемых проблем. Например, к существенным признакам ценности научного проекта относится новизна полученного результата. В число показателей успешности таких проектов

входит решение важной научной проблемы.

Ценность технических проектов определяется пользой или выгодой от созданного в итоге приспособления, устройства или механизма. В число показателей успешности такого проекта могут войти изготовление действующей модели или даже промышленного образца.

Также будут существенным образом друг от друга отличаться критерии и показатели оценки творческих, благотворительных, экологических проектов. Новая театральная постановка как проект будет оцениваться с помощью тех критериев и показателей, которые вряд ли подойдут для оценки проекта по изданию новой книги.

Поскольку указать некую универсальную систему критериев и показателей оценки всех без исключения невозможно, то в большинстве случаев это задача **экспертов** - знающих людей, имеющих опыт в соответствующей области. Такие люди на основе имеющегося у них опыта подбирают наиболее существенные признаки (критерии), определяют наиболее значимые события (показатели), выделяют доступные для наблюдения и измерения характеристики (индикаторы), которые будут использоваться для оценки проекта.

Эффективность оценки проекта в значительной мере определяется выбранными для ее проведения методами - т.е. совокупностью используемых для оценки проекта приемов и операций. В зависимости оттого, поддаются ли существенные параметры проекта прямому измерению и расчету или нет, различают **количественные** и **качественные** методы оценки. В названии методов оценки часто указывают особенности используемых приемов и операций. Примеры таких названий - **метод экспертных оценок, метод определения простого срока окупаемости проекта, метод расчета средней нормы прибыли на инвестиции, сопоставительная оценка проектов методом весовых коэффициентов, метод написания сценариям** т.д.

Из-за большого многообразия оценочных методов, их разнородности и подчас высокой сложности для качественного выполнения оценки проектов требуется специальная подготовка и немалая практика. Тем не менее, любой разработчик проектов должен иметь хотя бы общие представления о том, каким образом заинтересованные лица могут оценивать результаты его труда. Поэтому в заключительной части нашего курса лекций мы приводим краткое обзорное описание некоторых наиболее распространенных методов оценки коммерческих и некоммерческих проектов.

Критерии и методы оценки коммерческих проектов

К числу наиболее простых и широко используемых методов оценки коммерческих проектов относятся **метод определения простого срока окупаемости проекта**. Метод сводится к расчету момента, начиная с которого суммарные доходы начнут превышать расходы. При сравнительной оценке этим методом нескольких проектов предпочтительнее считается тот, который даст более быструю отдачу от понесенных затрат. Сравнительная простота расчетов позволяет использовать этот метод даже тем, кто не обладает специальной экономической подготовкой. Однако следует учитывать, следующее:

- 1 во-первых, с момента вложения денег до момента получения прибыли может измениться сама их стоимость (покупательная способность);
- 2 во-вторых, в различные периоды годового цикла меняется выгода от самой прибыли, например, из-за определенного режима взимания налогов. В ряде случаев лучше получить большую прибыль в начале года, чем в конце;
- 3 в-третьих, из-за постоянных реформ меняется кредитная и налоговая система страны. И бывает очень трудно предугадать, какие льготы или дополнительные платежи будут действовать в тот или другой период времени.

Попытки учета подобных факторов привели к разработке концепции дисконтирования.

Дисконтирование (от англ. Discount - «скидка») - пересчет денежных средств с учетом их ценностных показателей в один и тот же момент времени. Чаще всего пересчет идет с ориентацией на начальный период.

К числу хорошо известных методов оценки эффективности коммерческих проектов также относится **определение чистого приведенного дохода**, на величину которого может увеличиться стоимость организации (фирмы, завода) в результате успешного завершения ими данного проекта. К достоинствам этого метода его сторонники относят то, что он дает рациональное описание суммарного эффекта от реализации проекта. Но, как мы уже отмечали, абсолютное стоимостное выражение будущего результата не всегда дает представление об относительной выгоде проекта. Для определения такой относительной выгоды используются уже более сложные методы оценки привлекательности коммерческого проекта, например, такие как **оценка внутренней нормы прибыли от реализации проекта**.

При оценке коммерческого проекта по методу **определения внутренней нормы прибыли** вначале определяют дисконтную стоимость выручки и дисконтную стоимость связанных с проектом затрат. Далее определяют, при каких условиях для различных проектов с учетом введенного дисконтирования реальная стоимость прихода сравнивается с реальной стоимостью расхода. Такие расчеты ведутся с использованием специальных компьютерных программ и требуют дополнительных исследований рыночных тенденций. Этот метод оценки применяется только в том случае, когда сравнивается несколько проектов с одинаковой продолжительностью, сопоставимым уровнем риска, сопоставимыми вложениями и близкими по своей величине доходами. Если проекты по указанным критериям и показателям имеют существенные отличия, то для их сравнительной оценки применяются более простые методы.

Для потенциальных инвесторов важно оценить, в какой мере вырастут его средства в результате реализации проекта. Для этого используется метод **оценки рентабельности инвестиций**. Для этого рассчитывается отношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату расходам. Точность такого расчета будет в значительной степени зависеть от правильности определения нормы дисконтирования.

Ни один из существующих методов оценки коммерческих проектов несовершенен. Поэтому

оценка коммерческих проектов проводится сразу по нескольким методикам, позволяющим сравнить их по разным основаниям. При этом даже в рамках одного метода оценки порядок расчетов может существенно меняться в зависимости оттого, как по времени распределены предусмотренные проектом затраты. При использовании таких методов оценки, как определение внутренней нормы прибыли, дисконтированного срока окупаемости важно знать, будут ли вложения в проект носить единовременный разовый характер, или финансирование будет разбито на несколько этапов.

Некоторые из приведенных методов оценки коммерческих проектов можно выполнить с помощью «мастера функций» пакета Excel, однако на практике для быстрой оценки привлекательности проектов используют расчет сроков их окупаемости.

Когда на успех проекта влияет множество разнородных факторов, когда польза от реализации проекта должна оцениваться по нескольким разнородным критериям, то применяют **метод весовых коэффициентов**. Он позволяет сопоставить проекты даже по тем критериям, которые не поддаются прямому измерению. Для этого по определенным правилам производится начисление баллов, которые затем умножаются на введенные весовые коэффициенты.

Оценка проектов с помощью весовых коэффициентов начинается с определения факторов, которые в наибольшей степени влияют на успешность проекта, на качество его результата. Затем оценивается степень относительной значимости каждого из факторов. В результате каждому фактору присваивается определенный весовой коэффициент. Предположим, что нами выявлено три наиболее существенных фактора: прибыль, сроки реализации проекта, ожидаемые риски. Их суммарный вес мы будем оценивать как единицу. Тогда с учетом существенности выделенных факторов мы должны каждому присвоить весовой коэффициент, значение которого должен лежать в интервале от 0 до 1, а общая сумма весовых коэффициентов должна равняться единице. В нашем примере мы считаем, что первый фактор - прибыль - по своей значимости примерно в четыре раза существеннее двух следующих вместе взятых. А второй и третий факторы примерно равнозначны. Тогда весовыми коэффициентами этих факторов будут 0,8; 0,1 и 0,1 соответственно.

Каждый из выявленных факторов становится критерием оценки проекта. Для сопоставления проектов по их суммарному весу определяется выраженность данного критерия в баллах. Вместо начисленных по определенным правилам баллов могут быть использованы проценты выраженности фактора (за сто процентов принимается максимально возможная сила, предельная выраженность данного фактора). Вместо балла может быть определенный по данному критерию численный показатель, если он поддается прямому расчету (например, общая стоимость проекта).

Затем для каждого фактора производится умножение его весового коэффициента и балльной оценки для каждого из сравниваемых проектов. После этого подсчитывается общий суммарный вес каждого проекта. Более предпочтительным считается проект с максимальным суммарным весом. Пример такой сопоставительной оценки приведен в следующей таблице.

Критерий (фактор)	Весовой коэффициент	Показатель по проекту 1	! Показатель по проект 2	Показатель по проект 3	Весовой коэффициент Показатель по проект 1	! Весовой коэффициент Показатель по проект 2	Весовой коэффициент Показатель по проект 3
Прибыль (млн. руб.)	0,8	10	! 5	5	8	4	; 4
Сроки % от максимально	0,1	100	j 50	: 70	10	! 5	; 7

отведенного времени)							
Риски (в условных баллах, макс. 100)	од	10	50	100	1	5	10
Суммарный вес	1	-			19	14	21

Как видно из таблицы, по выделенным критериям наибольший вес имеет третий проект, хотя он в два раза уступает первому по величине ожидаемой прибыли.

Критерии и методы оценки социальных проектов

При определении критериев и показателей оценки социальных проектов в качестве основных ориентиров служат общие признаки социальных благ и события, подтверждающие их получение. Например, для демонстрации значимости социального проекта могут быть использованы признаки улучшения соблюдения прав человека, события, характеризующие улучшение выполнения определенных социальных норм.

Критериями оценки социальных проектов могут служить улучшение условий жизни и труда людей, повышение качества бытового обслуживания, снижение заболеваемости и т.д. В качестве показателей ценности социальных проектов могут использоваться разница между числом наступления соответствующих этим критериям событий до и после реализации проекта. В этом случае оценка социального проекта производится методом **прямого расчета**. Это может быть число заболеваний на тысячу человек до проекта и число тех же заболеваний после реализации проекта, суммарная площадь отремонтированного жилья до и после проекта, снижение числа правонарушений, увеличение показателей успеваемости, снижение безработицы, увеличение числа рабочих мест, рост конкурса при поступлении на остро дефицитные специальности и т.п.

Если для выбранных критериев не существует поддающихся прямому счету событий, то для оценки социальных проектов применяют **косвенные методы расчета** степени их значимости. Для этого используют оценку денежного эквивалента эффекта социального проекта, субъективных представлений людей о его стоимости (иногда эту группу оценок называют методами выявления «теневого» цены). Например, в качестве метода косвенной оценки социальных проектов можно использовать **анализ альтернативной стоимости** общественной услуги. Для этого надо определить, сколько готовы люди потратить, чтобы воспользоваться этой услугой, отчего они готовы отказаться, чтобы ее получить.

Если это допускает природа социального проекта, то можно провести анализ предотвращенных благодаря его реализации издержек. Суть **анализа предотвращенных издержек** заключается в подсчете того, сколько будут стоить затраты, потери, которые неизбежно возникнут, если данный социальный проект не будет реализован.

Если ожидаемые результаты социального проекта носят многоплановый характер и не поддаются прямому расчету, то для их оценки могут быть использованы различные варианты сценарного метода.

Сценарные оценки социальных проектов проводятся путем описания и составления возможных событий в случае реализации намеченного плана и в случае его отклонения. Доботно написанный сценарий одновременно выполняет такие функции, как описание проекта, его объяснение и предсказание возможных последствий. Часто такие сценарии

напоминают литературные произведения с прологом, основной частью и эпилогом. В прологе описывается предыстория, побудившая инициативную группу к разработке проекта. В основной части излагается идея проекта, планируемые цели, процедуры по ее реализации. Здесь же могут описываться варианты возникающих затруднений (риски) и способы их преодоления. В эпилоге описываются возможные последствия реализации проекта.

После прочтения сценария должно быть ясно, что относится к ключевым факторам, т.е. наиболее существенным обстоятельствам успеха или неуспеха проекта. Должно быть понятно, что относится к оптимальным, а что - к нежелательным для проекта условиям. В нем должны быть приведены результаты всех возможных расчетов эффективности проекта, сведения об исследованиях, которые подтверждают его значимость и правильность разработанного плана.

Часто для более полной оценки предлагаемого проекта описывается несколько сценариев: пессимистический, оптимистический (идеальный) и наиболее реальный. Их сопоставление помогает оценить степень жизнеспособности проекта, диапазон социально значимого эффекта, который можно получить при различных вариантах развития событий.

К основным достоинствам этого метода оценки проектов относится возможность комплексного учета множества разнородных факторов. К основным недостаткам этого метода оценки относятся его высокая субъективность привлеченных экспертов.

Вообще, несмотря на относительно низкую надежность, для оценки социальных проектов чаще всего применяют именно экспертные методы. Дело в том, что эти методы позволяют получить хоть какую-то оценку даже в тех случаях, когда прямых расчетов, объективных измерений параметров проекта провести вообще невозможно.

Качество методов экспертных оценок в значительной мере определяется степенью осведомленности экспертов о той области, в которой реализуется данный проект. Для увеличения объективности оценки проектов стараются к этой работе привлечь группу экспертов. С этой же целью экспертные оценки могут производиться с разбивкой по этапам. В зависимости от поставленной задачи оценка может носить анонимный характер, после которой имена экспертов не разглашаются. Методика работы экспертов может предусматривать уведомление их о суммарной оценке, которую проект уже получил ранее.

Так, например, при использовании **метода Дельфи** (название метода связано с древнегреческим городом Дельфы, где он, якобы, зародился) оценка производится в несколько этапов. Вначале независимо друг от друга эксперты в письменной форме излагают свое мнение по поводу оцениваемого проекта. Перед каждым последующим этапом экспертам сообщают об итоговой оценке предыдущего раунда. Экспертам могут раздать все оценки других экспертов или же ознакомить их с обобщенным вариантом оценки. После этого экспертов вновь просят провести оценку проекта, при этом их могут снабдить перечнем уточняющих вопросов. На следующих этапах экспертам сообщают о том, по каким пунктам их оценки совпадают, а по каким они расходятся, просят рассмотреть возможность уточнения последней группы оценок. Обычно ограничиваются тремя-пятью этапами, однако будет проведено столько этапов, сколько нужно для полного согласования оценок по всем выбранным критериям и показателям.

Для того чтобы итоги работы разных экспертов носили сопоставимый характер, используют систему унифицированных показателей выраженности того или иного критерия. Например, их могут попросить оценить выраженность критерия в баллах.

Для оценки может использоваться **метод ранжирования**. Так при сравнении, к примеру, десяти проектов экспертов могут попросить сразу проранжировать их по степени жизнеспособности. Тогда на первом месте будет стоять самый, по их мнению, жизнеспособный, на десятом - наименее жизнеспособный из оцениваемых проектов. Но, возможно, экспертов попросят вначале использовать **метод парных сравнений**. Для этого

проекты будут разделены на пары, в каждой паре будет выбран самый жизнеспособный. Пять самых жизнеспособных будут размещены согласно их рангам. Комплексные итоги многочисленных балльных и рейтинговых оценок могут быть учтены с помощью описанного нами ранее метода весовых оценок общего веса проектов.

Методы экспертных оценок далеко не совершенны. Тем не менее, полученные этим путем оценки проектов оказываются более качественными, чем оценки проектов в ходе традиционных совещаний.

При оценке значимости социальных проектов широко используют массовые социологические опросы, методики качественных социологических исследований (например, глубинное интервьюирование, фокус-группы).

Массовые социологические опросы применяются для оценки преобладающего в обществе мнения по поводу того или иного социального проекта. Их проводят с помощью единообразного перечня вопросов, собранных в виде стандартизованных анкет.

Качественные социологические методы применяют для выявления причин тех или иных вариантов оценки проекта. Для этого в групповом (*метод фокус-групп*) или в индивидуальном режиме (*глубинное интервью*) выясняется не только то, что люди думают о данном проекте, но и почему они так думают.

При проведении комплексной оценки сложных и дорогостоящих проектов обычно одновременно используются и количественные и качественные социологические методы.

Критерии оценки заявок

В этом разделе мы приводим список критериев, которыми обычно пользуются фонды при оценке заявок, мы надеемся, что знание критериев оценки поможет Вам при подготовке заявок. Не обязательно точное соблюдение всех критериев, однако, знать их полезно.

Заявка может оцениваться рецензентом по каждому пункту либо на основе присутствия/отсутствия данного пункта в рецензируемой заявке ("да/У'нет"), либо в некоторых случаях по пятибалльной шкале.

РЕЗЮМЕ ЗАЯВКИ (ясное и краткое описание заявки)

1. Находится в начале заявки.
2. Указывает, кто является заявителем.
3. Включает, по крайней мере, одно предложение о надежности заявителя.
4. Включает, по крайней мере, одно предложение о проблеме.
5. Включает, по крайней мере, одно предложение о целях и задачах проекта.
6. Включает, по крайней мере, одно предложение о методах.
7. Указывает: полную стоимость проекта, уже имеющуюся у заявителя сумму, и требуемую сумму.
8. Краткое.
9. Ясное.
10. Интересное.

ВВЕДЕНИЕ (содержит сведения об организации заявителя и об уровне квалификации персонала и его надежности)

1. Ясно указывает, кто является заявителем.
2. Описывает цели и задачи организации заявителя.
3. Описывает род деятельности организации заявителя.
4. Описывает клиентов организации заявителя.
5. Утверждает о наличии достижений.
6. Подтверждает наличие достижений с помощью статистических данных.

7. Подтверждает наличие уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).
8. Логически подводит к разделу "Постановка проблемы".
9. Раздел краток насколько возможно.
10. Раздел интересен.
11. Не содержит жаргона.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

1. Относится к целям и задачам организации заявителя.
2. Раздел разумен, по объему - не делается попытки решить все мировые проблемы.
3. Поддерживается статистикой.
4. Поддерживается ссылками на авторитеты в данной области.
5. Формулируется сточки зрения клиента, а не заявителя.
6. Развивается с участием клиентов.
7. Раздел не содержит не подтвержденных утверждений.
8. Не содержит жаргона.
9. Интересен для чтения.
10. Краток насколько возможно.
11. Представляет неординарный случай.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА (описываются итоги выполнения проекта, поддающиеся измерению)

1. Приведена, по крайней мере, одна задача по каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе.
2. Решение задач является результатом проекта.
3. Задачи не являются методами.
4. В разделе указывается, кто извлечет пользу от выполнения проекта.
5. Указывается время достижения целей.
6. Цели в принципе достижимы и итоги поддаются измерению.

МЕТОДЫ (указываются мероприятия, которые необходимо выполнить для достижения намеченных целей и решения поставленных задач)

1. Естественно следуют из проблем и целей.
2. В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы.
3. Дается объяснение выбора мероприятий.
4. Приводится последовательность выполнения мероприятий.
5. Описываются обязанности исполнителей программы.
6. Описывается клиентура и принципы ее подбора.
7. Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.

ОЦЕНКА (представлен план определения соответствия полученных результатов целям и методам использованных и предложенных исходно)

1. В разделе представлен план оценки степени достижения целей.
2. Представлен план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта.
3. Описывается, кто будет проводить оценку, и как будут отбираться оценщики, четко устанавливаются критерии успеха проекта.
4. Описывается, как будут отбираться данные.
5. Объясняется, какие способы оценки будут применяться (ревизии, инспекции, опросники).
6. Описывается процесс данных.
7. Указывается форма отчетности.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПО ОКОНЧАНИИ (описываются возможности финансирования по окончании срока действия гранта и/или наличие прочих ресурсов для работы по проекту)

1. Представлен конкретный план получения финансирования в будущем.
2. Описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно.
3. Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку спонсора.
4. Имеются рекомендательные письма и письма поддержки.

БЮДЖЕТ (четко разграничиваются средства, получаемые от фонда и из других источников)

1. Соответствует описательной части заявки.
2. Подробен.
3. Цены указаны на момент начала выполнения проекта, а не написания.
4. Включает все статьи, финансируемые фондом.
5. Включает все статьи, финансируемые из других источников.
6. Включает все виды работ на добровольной основе.
7. Отделяет льготы и пособия от заработной платы.
8. Включает оплату консультантов.
9. Отделяет оплату труда от прочих расходов.
10. Включает все не прямые расходы, если нужно.
11. Достаточен для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.

Полезные советы тем, кто пишет заявку

Вам как автору заявки полезно узнать профессиональные секреты опытных грантрайтеров, которыми последние делятся на страницах своих книг. Ваша заявка должна выглядеть настолько профессионально, чтобы у рецензентов, ограниченных во времени, после визуального ознакомления с ней не возникало сомнений в ее превосходстве над другими заявками. Мы предлагаем вашему вниманию несколько полезных советов о том, как составлять заявки. Советы взяты нами из книги "Proposal planning and writing" (MinerSt Griffith).

Как должен выглядеть материал. Взгляните на материалы (например, годовой отчет) самого фонда. Обратите внимание на лэй-аут (графическое оформление), выбранные шрифты, размеры и величину незаполненных текстом пространств, заголовки и т.п.

Составьте свою заявку в соответствии с графическими вкусами фонда. Графическое неприятие вашей заявки (если она составлена небрежно и без учета вышеуказанных особенностей) может вызвать затруднения и при чтении текста. Удачный лэй-аут может добавить вам очков.

Скрепление заявки. Заявки объемом не больше тридцати страниц можно скреплять при помощи скобок. Для заявок большего объема мы рекомендуем использовать спиральный переплет.

Жирный шрифт. Используйте его, если вам нужно выделить слово или важную мысль. Слова, выделенные жирным шрифтом, легче воспринимаются, чем подчеркнутые или написанные курсивом.

Графики. Если вы используете графики, чертежи и т.п., старайтесь делать их как можно более простыми. Сложные "конструкции" практически не воспринимаются и затрудняют восприятие материала.

Заголовки. Главные заголовки должны всегда находиться в начале страницы. Старайтесь не размещать крупных заголовков в нижней части страницы. Ни один заголовок не должен попасть на последнюю строку страницы. Определите для себя три уровня заголовков:

неупорядоченное разнообразие в оформлении заголовков может запутать читателя и разрушить структуру вашей заявки. Вот что мы имеем в виду:

ЗАГОЛОВОК ПЕРВОГО УРОВНЯ

Заголовок второго уровня

Заголовок третьего уровня. Обратите внимание на пространство, отделяющее три уровня. Такой подход помогает упорядочить структуру заявки и упрощает восприятие текста.

Конверт. Выберите конверт такой величины, чтобы вам не пришлось складывать свою заявку.

Поля. Ширина левых и правых полей должна быть не меньше ширины большого пальца (примерно 2,5 см): читатель, держа в руках страницу, не должен закрывать пальцами текст.

Предложения. Предложения должны состоять примерно из пятнадцати или меньшего количества слов.

Шрифт. Используйте размер шрифта 12 или IOJimesRoman или Palatine

Номера страниц. Страницы должны быть пронумерованы, даже если ваша заявка занимает всего лишь пять страниц.

Бумага и формат. Используйте белую стандартную бумагу формата А-4, если от фонда нет других указаний.

Абзацы. Используйте красную строку, ограничьте величину абзацев. Их средняя величина должна быть в пределах восьми строк. Не обязательно выравнивать правый край текста "как в книге". Неровный правый край может облегчить восприятие.

Печать. Для лучшего качества используйте для печати лазерный принтер.

Пробелы. Для разбивки больших текстов используйте пробелы. Слишком компактный текст затрудняет его восприятие. Делайте двойные пробелы между строками, если нет других указаний от фонда. Употребляя перечисления, делайте пробелы между ними.

Контрольный список. Теперь, когда вы дважды отредактировали заявку и внесли в нее исправления, указанные выше, вы должны оценить ее конкурентоспособность. В нижеприведенном списке перечисляются те требования к заявкам, которые обеспечивают им успех. Другими словами, если в вашей заявке отсутствует хотя бы одна из перечисленных особенностей, указанных в контрольном списке, заявку необходимо изменить таким образом, чтобы она соответствовала этим требованиям. Эти требования можно разделить на три категории:

- соответствие заявки интересам фонда,
- наличие в заявке всех необходимых компонентов,
- ее общий стиль.

Более объективно оценить соответствие заявки этим трем пунктам сможет компетентный человек, не принимавший участия в ее написании. Сравните результаты проверки. Удачи вам!

Семь мифов мира грантрайтинга

Вы познакомились с основными чертами игрового поля, главными игроками и их стратегией, необходимой для достижения успеха в игре "грантрайтинг". Пришла пора развенчать мифы, которыми обрастает любая серьезная игра с набором жестких правил. Не зная правил или сознательно их не выполняя, вы не сможете выиграть.

Миф первый: *Фонд только и ждет, чтобы озолотить меня.*

Реальность: Соискание требует активности. Само это слово указывает на необходимость поиска, отслеживания, а не пассивного ожидания того, что кто-то придет и даст вам денег. Короче говоря, не сидите сложа руки. Если вы не найдете подходящей фонд первыми, это "за вас" сделают другие.

Правило: "Активно ищите возможности, если не хотите проиграть".

Миф второй: *Чем больше денег я попрошу, тем больше мне дадут.*

Реальность: Обычно, чем больше бюджет проекта, тем сложнее получить деньги. На большие гранты могут рассчитывать лишь известные и проверенные временем организации с "послужным списком" успешно реализованных проектов. Если вы представляете молодую организацию, начните с малого. Однако, если идея проекта не оправдывает запрошенных денег, может случиться и так, что фонду даже очень скромный запрос покажется завышенным.

Правило: "Любой спонсор желает получить отдачу от своих денег".

Миф третий: *Получив грант от фонда, я гарантирую себе получение новых грантов от того же фонда в будущем.*

Реальность: Ни один грант не может быть гарантией автоматического получения нового финансирования от того же фонда. В ваших интересах показать очередному фандеру, что у вас имеется уже целая сеть финансовых источников, с помощью которой вы сможете сколь угодно долго осуществлять свой проект. Приоритетные направления фондов меняются очень часто.

Правило: "Не возлагайте ни на один фонд надежд на пожизненное финансирование".

Миф четвертый: *Деньги в кармане - я им хозяин и ни перед кем не должен отчитываться.*

Реальность: Фонды заключают договор с организацией, которая берется осуществить проект, находящийся в соответствии с потребностями (интересами, приоритетом) самого фонда. Ваш проект становится таким образом тем документом, который юридически связывает вас и ваш фонд. По этому контракту вы обязаны вовремя предоставлять фонду всю документацию - отчеты, сообщения об изменениях в программе и т.д.

Правило: "Грант накладывает на вас прежде всего обязательства".

Миф пятый: *Солгав и представив свою организацию в более выгодном свете, чем есть на самом деле, я добьюсь большего, чем говоря только правду.*

Реальность: У вас может возникнуть соблазн приукрасить правду. Вряд ли это может помочь. Плодотворность ваших отношений с фондом зависит, в основном, оттого, насколько вы доверяете друг другу. Если обнаружится ложь, вы не только рискуете репутацией своей организации, но, скорее всего, должны будете вернуть вложенные деньги.

Правило: "Честность - лучшая тактика."

Миф шестой: *Свои цели и задачи я должен полностью подчинить интересам фонда.*

Реальность: Некоторые соискатели убеждены, что их шансы увеличатся, если ориентиром для них будут, в первую очередь, интересы и цели фандера, и только потом - свои собственные. Возьмите курс на равноправное сотрудничество. Определите собственные цели и потребности и попытайтесь сблизить их с интересами фонда.

Правило: "Вы не можете управлять ветром, но вы можете управлять парусами".

Миф седьмой: *Отказ - это подлинная катастрофа.*

Реальность: В этой игре у вас очень много соперников. Обычно только 10-30% всех соискателей получают положительный ответ. Поэтому, если на ваше предложение поступил отрицательный ответ, отнеситесь к этому как к хорошему уроку и - попробуйте снова! Выясните у фандера, почему он отказался финансировать вашу идею, и никогда не отказывайтесь от следующих попыток.

Правило: "Если вас постигла неудача, учитесь на своих ошибках и пробуйте снова и снова!"

Что нужно делать после того, как вы получите грант

Вы получили грант. Вы на пути к новым победам, к субсидиям большего объема, к более серьезным проектам. Первое, что вы должны сделать - отослать благодарственное письмо в фонд с объяснением того, с чего и когда вы собираетесь начать реализацию проекта. Не забывайте, что работа только начинается.

Как ни странно, вежливое письмо с благодарностью за полученный грант оказывается большой редкостью. Во всяком случае так уверяют работники многих фондов, с которыми нам удалось встретиться. Если вы хотите выгодно отличаться, поблагодарите фонд за оказанное доверие и поддержку. Поблагодарите фонд даже в случае отказа. Лучше оставить о себе впечатление вежливого человека. Используйте последний шанс подчеркнуть свой профессионализм и заинтересованность в продолжении контакта. В пособие мы включили трафареты писем с благодарностью в случае получения гранта и в случае отказа. Если вы хотите сохранить добрые отношения с фондом на все время реализации проекта, не забывайте

- * отсылать в фонд все отчеты о проделанной работе и финансовые отчеты вовремя;
- * сохранять чеки на каждую покупку и вести журнал расходов;
- * извещать фонд о любом крупном изменении в плане реализации проекта;
- * рекламировать фонд и упоминать о его поддержке при каждом удобном случае;
- * если у вас остались неизрасходованные деньги, вернуть их в фонд.

ЖЕЛАЕМ ВАМ УСПЕХА!

Используемая литература:

1. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. - М.: ООО «И.Д. Вильяме», 2008. - 480 с.
2. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. Управление проектами: учебное пособие. - Ростов/Дону: Феникс, 2009. - 330 с.
3. Ивасенко А.С., Никонова Я.И., Каркавин М.В., Управление проектами: учебное пособие. - Ростов/Дону: Феникс, 2009. - 330 с.
4. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебник для программы MBA. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 208 с.
5. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс»: , 2008. - 200 с,
6. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА, 2009. - 256 с.
7. Управление проектами для профессионалов: руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. - М.: КУДИЦ-ПРЕСС, 2008. - 416 с.
8. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство. - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2007. - 608 с.
9. Каппелс Т.М. Финансово-ориентированное управление проектами. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 400 с.
10. Локир К. Управление проектами: ступени высшего мастерства. - Минск: Грувцов Паблицитер, 2008. - 352 с.
11. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. - М.: Академия АйТи; ДКМ Пресс, 2006, - 729 с.
12. Кук С.Х., Тейн К. Управление проектами: учебник. - М.: Поколение, 2007. - 432 с.
13. Мишин С.А. Проектный бизнес. Альтернативная модель для России. - М.: АСТ, 2006. - 428 с.
14. Управление проектами. Основы проектного управления: учебник/ Под ред. М.Л. Разу - М.: Изд-во КноРус, 2007. - 768 с.
15. Управление проектами: учебное пособие для ВУЗов , 5-е издание переработанное и дополненное/Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. - М.: Изд-во «Онега - 71», 2009. - 960 с.
16. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт: эффективные инструменты и приемы. - М.: ДКМ Пресс; Академия АйТи, 2008. - 352 с.
17. Анисимов С.Н., Анисимова Е.В. Управление проектами. Российский опыт. - СПб: Вектор, 2006. - 240 с.
18. Бой Дж. Лучшее пособие от ведущих мировых компаний по проектному менеджменту. - М.: АСТ: Астрель, 2007. - 140 с.
19. Бредбери Д., Гарретт Д. Как пасти кур. Нестандартное управление проектами. - М.: ИТ Пресс, 2007. - 256 с.
20. ДеМарко Т. Роман об управлении проектами. - М.: Вершина, 2008. - 288 с.
21. Литке Х., Кунов И. Управление проектами. - М.: Омега-Л, 2007. - 135 с.
22. Кэмпбелл К. Управление проектами на одной странице. - М.: ООО «ИД Вильяме», 2009. - 160 с.
23. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. - М.: Эксмо, 2007. - 480 с.
24. Михеев В.Н. Драйв-управляющий проектов. - М.: Эксмо, 2009. - 384 с.
25. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 180 с.
26. Портни СИ. Управление проектами для «чайников». - М.: Изд-во «Вильяме», 2008. - 368 с.
27. Потапов СВ. Как управлять бизнес-проектом. - М.: Эксмо, 2007. - 160 с.

28. Пурба С, Зуккери Д. Спасение проекта. Как избежать катастрофы при управлении проектом. Экспресс-курс для начинающих топ-менеджеров. - М.: НТ Пресс, 2007. - 432 с.
29. Терк У. Управление проектами и здравый смысл. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. - 240 с.
30. Управление проектами (Гарвардская школа бизнеса. Законы управления бизнесом и людьми). - М.: РИПОЛ Классик, 2008. - 112 с.
31. Вайссман Дж. Мастерство презентаций. - М., 2004.
32. Гандапас Р. Презентационный конструктор. - М., 2006.
33. Желязны Дж. Бизнес-презентация: Руководство по подготовке и проведению. - М.: 2005.
34. Коддлер И. Успешная презентация. - М., 2003.
35. Питер Урс Бендер. Секреты успешных презентаций. Практическое руководство. - Минск, 2005.
36. Эркинбек Джаманбаев. «Современные технологии эффективного управления» (практическое пособие для руководителя). - Б.: «ЕГА-Басма», 2000. - 384 с.

Рабочая тетрадь по проектированию

Публикуется в авторской редакции

Подписано в печать 23.11.2015
Формат 60 x 84/8. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 9,53 Тираж 200 экз. Заказ № 1040

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии «Бюро новостей»
г. Ставрополь, ул. Лермонтова, 1916
тел. (8652) 528-777, 24-98-53
\\л\мл\.\типография7.рф

