

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**



**Ижевск  
2023**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт гражданской защиты

**Управление проектами в профессиональной  
деятельности: основы социального проектирования**  
Учебно-методическое пособие



Ижевск  
2023

УДК 35(075.8)

ББК 60.82.1.2я73

У677

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ

**Рецензент:** канд. техн. наук, директор «Добровольная пожарная охрана учебных заведений УР» С.В. Ширококов.

**Составитель:** Дружакина О.П.

У677 Управление проектами в профессиональной деятельности: основы социального проектирования : учебно-метод. пособие. / сост. О.П. Дружакина – Ижевск : Удмуртский университет, 2023. – 105 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для практической и самостоятельной работы студентов экологических, природоохранных направлений, а также специалистов в области техносферной безопасности при изучении курса «Управление проектами в профессиональной деятельности».

Данное пособие будет полезно обучающимся ВУЗа при подготовке проекта или конкурсной заявки, при разработке презентации для участия в конкурсах, грантах и конференциях.

УДК 35(075.8)

ББК 60.82.1.2я73

© О.П. Дружакина, сост. 2023

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Практическая работа №1. Социальное проектирование. Цели и задачи проекта.....	9
Практическая работа №2. Целевая аудитория и благополучатели. Дерево проблем.....	19
Практическая работа №3 Ресурсы и команда проекта.....	29
Практическая работа №4. Бюджет проекта.....	46
Практическая работа №5. Презентация проекта.....	63
Практическая работа №6. Управление проектом .....	66
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	75
ЛИТЕРАТУРА .....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Социальная сфера, культурная жизнь общества остаются слабо регулируемые при помощи права, трудно поддающимися управленческому воздействию государства и негосударственных организаций в силу своего разнообразия и специфики, порой локальности и ментальности в зависимости от региона страны. В этих еще малоосвоенных в организационном отношении областях возникают новые запросы, не все из которых могут и должны решаться в рамках классического менеджмента, государственного управления и т. п., и становятся площадками для реализации социальных инициатив и добровольчества. Решение многих современных социокультурных вызовов стало важным фактором развития социального проектирования.

Социальное проектирование, как и его разновидность – социокультурное проектирование, оказывается пограничной областью социального знания и социальной деятельности.

Междисциплинарный характер социального проектирования как системы теоретических положений сочетается с многообразием практики разработки и реализации социальных проектов. Эта практика утвердилась и на уровне собственников и распорядителей огромных по масштабам ресурсов (государство, межправительственные организации, крупный капитал, транснациональные корпорации и т. д.), и на уровне владельцев ресурсов, ограниченных личными возможностями и возможностями ближайшего родственного и дружеского круга.

Современное социальное проектирование – это один из самых эффективных способов развития гражданского общества и добровольчества. Участие населения в выработке и принятии решения по проектам, их корректировке, в недопущении произвольных социальных решений представителей власти или частных лиц – одно из фундаментальных основ практики

социального проектирования во многих странах. Ярким примером является Международная премия «МЫВМЕСТЕ» (<https://премия.мывместе.рф>), где на заключительном этапе, проекты, прошедшие региональный экспертный отбор и после экспертизы федеральными специалистами, выходят на народное голосование.

Таким же примером можно назвать народное голосование по вопросу отбора благоустройства отдельных общественных площадок и объектов в городе Ижевске.

Включение общества в разных формах в процессы разработки и реализации социальных проектов значительно повышает гражданскую активность населения.

По целевому направлению актуальному для социальных групп населения. Параметры качества жизни: 1. Экология, 2. Медицина. Здоровье. 3. Жилье. 4. Работа. 5. Безопасность. 6. Транспорт. 7. Дети. 8. Сервис жизнедеятельности. 9. Климат. 10. Социальная адаптация. 11. Образование. 12. Спорт. 13. Питание. 14. Досуг. 15. Творчество. 16. Финансы. 17. Духовное просвещение. 18. Инклюзия.

Сегодня в России реализуется комплекс программ и проектов, направленных на развитие научно-технического потенциала, социальной инфраструктуры и минимизации экологического негативного воздействия на окружающую среду, развитие рационального природопользования. Стратегия развития отвечает п. 6 приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации (утв. Указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. №899):

– исследования в области понимания процессов, происходящих в обществе и природе, развития природоподобных технологий, человеко-машинных систем, управления климатом и экосистемами, а также исследования, связанные с этическими

аспектами технологического развития, изменениями социальных, политических и экономических отношений;

– переход к передовым цифровым, интеллектуальным производственным технологиям, роботизированным системам, новым материалам и способам конструирования, создание систем обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта.

Национальным проектом «Образование» установлен такой целевой показатель как увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций, до 15 процентов.

Национальным проектом «Экология» и федеральным проектом «Формирование комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами» предусмотрено включение граждан как активных участников процесса формирования экологической культуры (экоактивисты).

«Стратегия социально-экономического развития Удмуртской Республики на период до 2025 года» ориентирована на развитии рынка образовательных услуг и в соответствии с «Программой развития добровольчества в УР» на включение не менее 20% граждан в волонтерство / добровольчество.

Вовлечение студенческой молодежи в решение задач цифровой экономики сегодня является одним из приоритетных направлений развития России. В связи с этим требуются инновационные компетенции и новые навыки, современные форматы проверки квалификации обучающихся, подлежат активной трансформации механизмы вовлечения студентов в междисциплинарные проекты. Для массового внедрения в деятельность вуза практики участия студентов в высокотехнологиче-

ских и социальных проектах требуется новый формат выпускной квалификационной работы «Стартап как диплом» [6]. Определяющим условием реализации актуальных задач является умение разрабатывать проекты, в том числе объектами инноваций могут выступать и социально-значимые проекты.

Для формирования начальных знаний и навыков социального проектирования в программах подготовки магистров направлений «Техносферная безопасность» и «Природообустройство и водопользование» при изучении курса «Управление проектами в профессиональной деятельности», одним из модулей которого является социальное проектирование.

График освоения дисциплины и формируемые компетенции показаны в Приложении 1. График и программа курса предусматривают индивидуализацию образовательной траектории обучающегося.

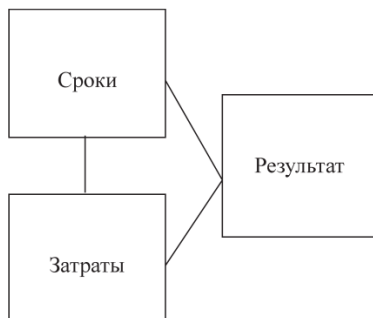
Целью освоения дисциплины: формирование компетенций управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Задачи освоения дисциплины:

1. Формирование целостного представления о методологии управления проектами;
2. Формирование компетенции умения управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
3. Формирование компетенции умения организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.



Материалы пособия позволят студентам разработать свои проекты, в последующем они станут основой грантовых и конкурсных заявок, диплома как стартапа. В ходе освоения курса студенты сформируют навыки определения цели и задач проекта с применением SMART-технологии, целевую аудиторию проекту и его благополучателей, оценивать удовлетворенность команды проекта, разработки презентации проекта, определять смету и статьи расходов по проекту.



## **Практическая работа №1.**

### **Социальное проектирование. Цели и задачи проекта**

#### *План занятия*

1. Изучить методы сбора первичной информации по проблематике проекта.

2. Формулирование цели и задач проекта

#### *Теоретическая часть*

Проект – это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проекта распускается. [3, 4, 5] Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики:

– разовость – все проекты представляют собой разовое явление. они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;

– уникальность – нет двух одинаковых проектов. каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

– инновационность – в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. изменения могут быть большими или маленькими;

– результативность – все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей;

– временная локализация – все проекты ограничены четкими временными рамками.

Разработка проекта должна строиться с применением логико-структурного подхода (рис. 1): от анализа существующей проблемы через ожидаемый результат к плану проекта и конкретным действиям в нем.

Одной из частных ошибок проектировщика социального проекта является желание «причинить добро», не изучив проблему и запросы целевой аудитории. Применение логико-структурного подхода в разработке социального проекта позволяет избежать этой распространённой ошибки.



Рисунок 1. Логико-структурный подход в разработке социального проекта: 1. Проанализировать то, что сейчас происходит: цифры, факты, причины. 2. Определить целевую аудиторию.

3. Определить благополучателей. 4. Определить партнеров проекта. 5. Определить ожидаемый результат.

6. Определить пути решения.

Разработка проекта может быть реализована в 21 шаг [1, 2]:

ШАГ №1. Изучение общественного мнения о состоянии социальной ситуации в местном сообществе в данное время.

ШАГ №2. Формулировка социальной проблемы, актуальной в данном местном сообществе.

ШАГ №3. Определение целей и задач социального проблема.

ШАГ №4. Изучение реальных возможностей своей проектной группы.

ШАГ №5. Составление детального плана работы.

ШАГ №6. Составление рабочего графика по реализации всех пунктов плана.

ШАГ №7. Определение обязанностей и их распределение в проектной группе.

ШАГ №8. Определение необходимых ресурсов и источников их финансирования.

ШАГ №9. Составления бюджета проекта.

ШАГ №10. Разработка системы оценки эффективности работы над проектом.

ШАГ №11. Обучение членов проектной группы необходимым навыкам и умениям.

ШАГ №12. Формирование общественного мнения в местном сообществе.

Последовательность шагов №№1-12 – это разработка социального проекта, его подготовка к реализации силами самих учащихся.

Дальнейшие шаги №№ 13-19 – это реализация разработанного проекта силами инициативной группы воспитанников.

ШАГ №13. Составление деловых предложений по разработанному проекту.

ШАГ №14. Поиск делового партнера для реализации проекта.

ШАГ №15. Проведение официальных переговоров с реальными партнерами.

ШАГ №16. Получение необходимых ресурсов.

ШАГ №17. Проведение плановых мероприятий.

ШАГ №18. Контроль и оценка выполнения плана.

ШАГ №19. Корректировка реализации проекта.

Два последних шага №№20, 21 – это подведение итогов работы над социальным проектом.

ШАГ №20. Анализ результатов работы по проекту.

ШАГ №21. Информирование общественности о результатах реализации проекта вернуться в план.

*Что такое цель проекта?*

Цель – это то, чего необходимо достичь для решения поставленной проблемы. Утверждения подобного типа не могут быть оценены количественно, главное их назначение – показать, каким образом будет решена проблема в рамках проекта. В проекте должна быть сформулирована только одна цель, которая соотносится с основной проблемой, сформулированной в предыдущем разделе [4, 5, 7].

Для реализации Шага 1 «Изучение общественного мнения о состоянии социальной ситуации в местном сообществе в данное время» часто применяются методы:

- обработка статистических данных;
- проведение опроса или анкетирования;
- анализ опыта ранее реализованных проектов;
- построение дерева проблем;
- построение диаграммы Исикавы.

*Диаграмма Исикавы.* Метод Исикавы предполагает осуществление факторного анализа проблемной ситуации. Сегодня он используется в оценке качества и в менеджменте. Диаграмма Исикавы еще называется спиралью качества, методом анализа корневых причин, методикой «рыбьей кости» (потому что внешне диаграмма Исикавы напоминает рыбий скелет) или методом анализа причинно-следственных связей. Изначально методика применялась для установления причин брака продукции.

Этапы построения схемы. Чтобы получить всесторонний учет негативных факторов при составлении диаграммы Исикавы, применяется метод мозгового штурма. К участию в нем приглашаются специалисты разного профиля и квалификации. Исходя из образования и опыта, каждый сотрудник представит в ходе мозгового штурма свое видение причин, породивших проблему.

Нужно сформулировать главную проблему и записать ее в большом прямоугольнике, который является головой рыбы с правой стороны листа. От этого прямоугольника влево проводится прямая линия.

Фиксируйте все идеи на «рыбьей кости».

Надо определить блоки причин, которые спровоцировали возникновение проблемы. Эти блоки располагаются сверху и снизу от горизонтальной линии. Чем более значима проблема, тем ближе к голове рыбы ее нужно разместить. От них к горизонтальной оси проводятся наклонные линии, образующие ветки шаблона диаграммы Исикавы.

Причины возникшей проблемы, выявленные с помощью мозгового штурма, распределяются по сформулированным блокам и записываются в виде отростков на основных ветках схемы. Построение причинно-следственной диаграммы Исикавы продолжается до тех пор, пока не будут учтены все нюансы.

Проводится детализация причин, в ходе которой участники мозгового штурма высказывают свои мнения относительно того, почему возникла та или иная проблема и как ее можно устранить. Эта информация заносится на схему в виде маленьких отросточков, идущих от ветвей с причинами.

Оцените влияние каждого фактора.

Проводится анализ составленной схемы, в ходе которого производится оценка значимости каждого фактора. Выделяются факторы первого порядка, факторы средней значимости и малозначительные факторы.

Работайте с тем, на что можете повлиять. Те факторы, на которые люди не могут повлиять, вычеркиваются. Затем выделяются главные причины, которые необходимо устранить в первую очередь. Участники обсуждения предлагают пути их устранения.

Универсальная диаграмма Исикавы успешно прошла тест на многих предприятиях, помогла справиться с проблемами и найти ответы на сложные вопросы. Шаблон диаграммы Исикавы показан на рис. 2. Методика имеет следующие преимущества:

- универсальность методики позволяет использовать ее в разных отраслях;
- удобство и простота метода делает его понятным не только для административного персонала, но и для служащих среднего и низшего звена;
- обеспечивает комплексное видение проблем;
- наглядно иллюстрирует связи проблемы и причин, из-за которых она возникла;
- ранжирование причин по степени значимости;
- упрощает анализ проблемных моментов;
- развивает креативное мышление сотрудников;
- удобство редактирования, так как есть шаблон для построения диаграммы Исикавы в Ворде;
- помогает в процессе внедрения инноваций в производственный процесс.

Недостатками графического метода Исикавы являются:

- часто схема лишена четкой структуры, что затрудняет анализ причинно-следственных связей;
- иногда причины проблем сложно распределить по тематическим блокам;
- большое количества выявленных причин затрудняет их ранжирование;
- сложно исключить ошибки в составлении схемы, потому что каждый сотрудник излагает свое субъективное видение проблемы.



Рисунок 2. Шаблон диаграммы Исикавы

*Порядок работы с шаблоном (рис. 2).* Сформулируйте проблему и определите факторы, влияющие на нее. Такими факторами могут стать: люди или кадровый потенциал (ресурс) проекта, используемое материально-техническое оборудование, материалы и сырье, регламент выполнения работ или система контроля качества работ по проекту.

В каждом факторе определите конкретные причины. Например, при рассмотрении проблемы «Частые проигрыши грантовых заявок» в факторе люди – отсутствие навыков социального проектирования у членов команды.



Ранжируя факторы и причины Вы увидите, какие из них имеют место, а какие отсутствуют, что в дальнейшем позволит определить стратегию управления и повышения качества каждого из выявленных факторов. Например, в рассмотренном выше примере – направить руководителя и нескольких членов команды на обучение по составлению грантовых заявок.

*Задачи проекта.* Переформулируйте причины стартовой проблемы в положительные утверждения, и Вы определите, что конкретно нужно сделать, чтобы достичь цели проекта. Так вы сможете обозначить задачи проекта.

Задачи – это конкретные мероприятия, без выполнения которых цель проекта не будет достигнута. Это шаги на пути к достижению цели, а полученные в итоге выполнения задач результаты – средства ее достижения. Задачи должны быть реалистичными и формулироваться предельно четко, чтобы можно было легко оценить, что достигнуто, какая часть проекта реализована. Задачи должны быть максимально конкретизированы. Их следует формулировать с учетом обозначенных причин проблемы, чтобы решение каждой задачи позволило приблизиться к поставленной цели. При формулировке задач используйте глаголы совершенного вида: «провести», «изготовить», «организовать».

В тоне вашего описания должна чувствоваться уверенность – это будет сделано. Не смешивайте цели с задачами и методами их выполнения.

Выявив проблему, Вы можете четко сформулировать ожидаемый результат, т.е. цель проекта. Для проверки правильности цели рекомендуется использовать SMART-технология (рис. 3) [4, 5, 7].



Рисунок 3. SMART-технология в определении цели проекта

### *Практическое задание*

1. Изучите интересующую Вас социальную проблему, определив ее факторы с применением диаграммы Исикавы.

2. Определите цель и задачи проекта по SMART-технологии. В качестве объекта практического задания может быть рассмотрена проблема ВКР (МД) обучающихся.

3. Оцените по SMART-технологии цель и задачи проекта:

Краткое описание. Проект направлен на формирование экологической культуры населения г. Ижевска для создания комфортной среды проживания жителей города через развитие навыков раздельного сбора отходов, на примере одного вида вторичного ресурса (макулатуры), у жителей многоквартирных домов.

В рамках проекта запланированы: установка и обслуживание брендированных логотипом ФПГ Экобоксов для макулатуры, обучение волонтеров, проведение городского конкурса экологической социальной рекламы среди школьников с целью просвещения в теме раздельного сбора отходов, с размещением работ победителей на информационном стенде Экобоксов,

проведение экопросветительского мероприятия для жителей МКД Экодвор.

Всё это позволит повлиять на улучшение экологической ситуации:

- организовать сбор и передачу на переработку макулатуры;
- уменьшить нагрузку на мусорные полигоны;
- снизить объем бумажных отходов на полигонах, в связи с чем уменьшится количество пожаров на полигонах;
- увеличить производство бумажных изделий из вторичных ресурсов, благодаря чему сохранить лесной фонд;
- экономить ресурсы (переработка макулатуры позволяет не тратить зря тысячи кубометров воды и киловатты электроэнергии, которые используются во время получения бумаги из дерева);
- вовлечение жителей многоквартирных домов в культуру раздельного сбора отходов.

Цель: Установка и обслуживание 1000 удобных, безопасных Экобоксов для накопления макулатуры внутри многоквартирных домов города Ижевск.

Задачи:

Установка Экобоксов

Проведение экопросветительского мероприятия «ЭкоДвор»;

Организация обслуживания Экобоксов.

#### *Контрольные вопросы*

1. Что такое цель проекта?
2. Что такое задачи проекта?
3. Назовите основные признаки проекта.
4. Каковы достоинства и недостатки диаграммы Исикавы?

## Практическая работа №2.

### Целевая аудитория и благополучатели. Дерево проблем

#### *План занятия*

1. Понятие целевой аудитории проекта и благополучателей проекта.

2. Определение актуальности проблемы проекта методом построения дерева проблем.

#### *Теоретическая часть*

Что такое целевая аудитория проекта?

*Целевая аудитория* (ЦА) – это группа людей, чью проблему решает проект, для кого проект создает ценностное предложение, а в случае социального проектирования – улучшает жизнь. При разработке проекта важно определить портрет аудитории максимально четко. Для этого можно использовать существующие шаблоны описания портрета ЦА – так называемые Marketing Persona или Аватар клиента [3].

Для определения ЦА сайта стоит следовать списку, состоящему из следующих пунктов:

- базовые характеристики (пол, возраст, география);
- интересы, о которых можно узнать с помощью поиска в социальных сетях и целевых сообществах;
- платежеспособность потенциальных клиентов.

Описав целевую аудиторию, ее можно распределить на «ядро» и «группы» (рис.4 и 5). Описание и деление целевой аудитории (ЦА) на группы и подгруппы называется сегментирование [4, 5, 7].



Рисунок 4. Структура целевой аудитории проекта и критерии описания (портрет ЦА)



Рисунок 5. Портрет целевой аудитории проекта (продукта, услуги)

*Как произвести сегментацию целевой аудитории (рис. 6).* Исследования больших аудиторий показывают, что коммуникацию легче налаживать с малыми группами покупателей, объединенными в одну ЦА. Существует 4 основных принципа сегментации:

1. Географический, когда потребительский рынок разбивается по странам, регионам, улицам, что зависит от масштаба проекта.

2. Демографический (возраст, пол, религия, семья). От этих признаков зависит покупательская активность разных групп.

3. Социально-экономические характеристики. Сюда относят образование, уровень дохода, жилищные условия. Этот критерий укажет на предпочтения покупателя, его платежеспособность.

4. Психографический критерий, получаемый путем исследования социального статуса, жизненных принципов и образа жизни.

Для получения информации и последующего разбиения целевой аудитории используются такие инструменты анализа:

- анкетирование, приводящееся на сайте или в группе в социальных сетях. Позволяет получить информацию о целевых переходах, возрасте, предпочтениях и других важных данных о потребителях;
- внутренние и внешние (на сторонних сайтах) опросы потенциальной аудитории;
- опросы (Приложения 7 и 8) и другие исследования, проводимые маркетинговыми агентствами.



Рисунок 6. Сегментирование ЦА

Портрет ЦА – точная характеристика яркого представителя определенной ЦА. То есть это воображаемый человек, которому маркетологи придумывают имя, возраст, хобби и так далее. Иногда даже подбирают фотографию. Естественно все характеристики этого человека берутся из аудитории, которой он принадлежит.

Для составления портрета целевой аудитории используется следующая схема:

Социальные характеристики, к которым относится пол, возраст, семейный статус, доход, профессия.

Данные о времяпровождении (форумы, тематические сайты, интернет-магазины, социальные ресурсы).

Какие проблемы потенциальному покупателю поможет решить ваш товар?

Какие чувства у потенциального покупателя вызовет ваш товар? Он обеспечит красоту, подтянутое тело, отдых или что-то другое?

Почему клиент должен купить именно ваш товар, а не перейти по ссылке конкурентов?

Создание портрета ЦА поможет найти общий язык с целевой аудиторией. Цель портрета – дать полученным данным лицо и характер.

При социальном проектировании важно различать ЦА от благополучателей (рис. 7).

<b>ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ -</b> это группы людей, на которых направлены основные проектные мероприятия.	<b>БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ -</b> это группы людей, которые получают пользу от реализации проекта, чью проблему проект призван решить.
---	--

Рисунок 7. ЦА и благополучатели проекта

*Кто такие благополучатели проекта?*

Благополучатели – это группы людей, которые получают пользу от реализации проекта, чью проблему проект призван решить, для кого он принесет позитивные изменения.

Но при этом благополучатели напрямую не являются объектом проекта. Например, проект по повышению культуры безопасного дорожного движения для детей: ЦА – школьники начальных классов, благополучатели – родители школьников.

Для выявления запросов и выявления проблем ЦА рекомендуется построить дерево проблем, что позволит определить проблему проектирования, причины и следствия.

*Дерево проблем.* Схема предназначена для первичного сбора и анализа информации (выделение территории). Дерево проблем строится на первом этапе анализа для выяснения аспектов проблемной ситуации. На этом этапе вся информация делится на причины и следствия, а та, которую нельзя отнести к ним считается проблемой. Выстраивается цепочка «причина – проблема – следствие». Проблема должна формулироваться словами без приставки «не». Т. е. проблема – это не отсутствие



чего-либо нужного для дела, а вариант решения проблемы. Дерево проблем строится по следующей схеме (рисунок 8 и 9) [4, 5, 6]:



Рисунок 8. Последовательность логико-структурного подхода при построении дерева проблем

- если проблема является причиной, то она помещается на нижнем уровне схемы;
- если проблема является следствием, то она помещается на верхнем уровне схемы;
- если проблема не является причиной или следствием, то она помещается в среднюю часть схемы под следствиями.

На этом этапе полезно разделить проблемы на три группы: а) проблемы, для решения которых нет ресурсов, поэтому решатель на них влиять не может; б) проблемы, у которых есть ресурсы для наблюдения и которые можно и нужно контролировать; в) проблемы, у которых имеются ресурсы для управления и на которые можно оказывать влияние.



Рисунок 9. Структура дерева проблем от причины к следствиям

1. Начните с того, что разместите обсуждаемую проблему в центре. Затем обсудите причины ее возникновения, запишите их и разместите ниже уровня проблемы («корни» проблемы). Если задать вопрос, «почему существует эта причина?», анализ переходит еще на один уровень вниз. Можно спускаться вниз, задавая вопрос «почему» столько раз, сколько необходимо, чтобы провести полный анализ проблемы и ее корней. Главное, постарайтесь обсудить и отразить на схеме причинно-следственные связи.

2. После этого переключите внимание на «ветви» дерева, или на последствия центральной проблемы. Задавайте вопрос: «Каковы негативные последствия этой проблемы?» и анализируйте разные уровни этих последствий. Как только вы произвели анализ проблемы, можно «вывернуть ее наизнанку» и создать «Дерево решений».

### *Практическое задание*

1. Составьте дерево проблем по тематике проекта. В качестве проекта может быть рассмотрена ВКР (МД).
2. Определите целевую аудиторию и благополучателей проекта.
3. Составьте анкету / опросный лист для выявления запроса целевой аудитории (Приложение 7 и 8).
4. Оцените правильность определение проблемы проекта, проблемы ЦА:

#### Краткое описание

Проект направлен на формирование экологической культуры населения г. Ижевска для создания комфортной среды проживания жителей города через развитие навыков отдельного сбора отходов, на примере одного вида вторичного ресурса (макулатуры), у жителей многоквартирных домов.

В рамках проекта запланированы: установка и обслуживание брендированных логотипом ФПГ Экобоксов для макулатуры, обучение волонтеров, проведение городского конкурса экологической социальной рекламы среди школьников с целью просвещения в теме отдельного сбора отходов, с размещением работ победителей на информационном стенде Экобоксов, проведение экопросветительского мероприятия для жителей МКД Экодвор.

Всё это позволит повлиять на улучшение экологической ситуации:

- организовать сбор и передачу на переработку макулатуры;
- уменьшить нагрузку на мусорные полигоны;
- снизить объем бумажных отходов на полигонах, в связи с чем уменьшится количество пожаров на полигонах;

– увеличить производство бумажных изделий из вторичных ресурсов, благодаря чему сохранить лесной фонд;

– экономить ресурсы (переработка макулатуры позволяет не тратить зря тысячи кубометров воды и киловатты электроэнергии, которые используются во время получения бумаги из дерева);

– вовлечение жителей многоквартирных домов в культуру раздельного сбора отходов.

Цель: установка и обслуживание 1000 удобных, безопасных Экобоксов для накопления макулатуры внутри многоквартирных домов города Ижевск.

Задачи:

1. Установка Экобоксов.

2. Проведение экопросветительского мероприятия «ЭкоДвор».

3. Организация обслуживания Экобоксов.

Обоснование социальной значимости

Макулатура:

1. Образуется каждый день в каждой семье;

2. Занимает много места в квартире;

3. Имеет большой вес и объем;

4. Бумажный мусор на полу в подъезде;

5. Приемные пункты находятся далеко от МКД.

Макулатура – самый распространенный вид вторичных ресурсов, который образуется в каждой семье. При этом приемных пунктов в шаговой доступности в г. Ижевске нет.

Макулатура, пригодная к переработке имеет ограничения: она должна быть чистой, сухой, без остатков еды и жира; а также она объемная и имеет большой вес.

В настоящее время выпускается и распространяется большое количество рекламных листовок, буклетов, газет, которые

раскладываются в почтовые ящики многоквартирных домов, причем порядка 85% их выкидывается сразу.

1 тонна макулатуры позволяет сохранить 10 деревьев, 200 м<sup>3</sup> воды, 1000 кВт электроэнергии (столько ресурсов требуется на производство бумаги из первичного сырья).

Нахождение контейнеров в шаговой доступности позволяет сохранить макулатуру в наиболее пригодном состоянии для переработки.

С помощью установки экобоксов для макулатуры непосредственно в подъездах домов облегчается уборка общедомовых помещений, снижается нагрузка на полигоны, улавливается больше ценного ресурса, что позволяет сохранить российский лес.

Экобокс – дополнительный инфоповод для социализации жителей дома, точка притяжения.

Работа рекомендуется к выполнению в малых группах по 2-3 человека.

#### *Контрольные вопросы*

1. Кто такие благополучатели проекта?
2. Что такое целевая аудитория проекта?
3. С какой целью строится «дерево проблем» проекта?

## Практическая работа №3 Ресурсы и команда проекта

### *План занятия*

1. Понятие и виды ресурсов проекта.
2. Понятие и структура команды проекта. Роли участников команды.
3. Методы управления командой проекта. Оценка удовлетворенности членов команды.

### *Теоретическая часть*

Ресурсами в социальном проектировании принято обозначать все необходимые материальные вещи, финансы, компетенции, экспертов, волонтеров, время, которое затрачивают субъекты проектирования на выполнение проекта [4, 5, 7].

Существуют следующие виды ресурсов проекта:

1. человеческий ресурс: компетенции, необходимые для разработки и осуществления проекта, эксперты, которых необходимо привлечь для осуществления проекта, волонтеры, администраторы;
2. материальные: относят необходимую технику, технические средства, возможно призы и подарки, канцтовары, проекторы, музыкальная аппаратура;
3. временной ресурс: время организаторов, экспертов, волонтеров;
4. административный ресурс: взаимодействие с администрацией учебного заведения, администрацией города, региона; необходимые для проекта разрешения (предоставление территорий и помещений, разрешений на взаимодействие с объектом социального проектирования);

5. информационный ресурс: информация, которая необходима для организации проекта, и возможность распространения информации о проекте с целью привлечения участников и партнеров;

6. финансовый ресурс: это все необходимые финансовые средства, которые необходимо привлечь к проекту.

Зачастую для организации проекта требуется не финансовые ресурсы, а такие как специалисты, время, эксперты и т. д. Чаще всего, главным ресурсом проекта является ее команда.

Команда проекта – это совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и подчиненных руководителю проекта.

Команда управления проектом – члены проектной команды, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.

В изучаемом Вами курсом одной из осваиваемых компетенций является УК-3 – способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Начнем осваивать эту компетенцию. Управление командой включает следующие процессы (рис. 10):

- формирование проектной команды;
- развитие проектной команды;
- управление проектной командой.



Рисунок 10. Инструменты управления проектом: планирование, регулирование, контроль

Принципы формирования команды [4, 5, 7].

1. Коллективное исполнение работы. Каждый член команды выполняет ту работу, которую ему поручает команда, а не ту, что ранее поручал руководитель.

2. Коллективная ответственность. Если кто-то из членов команды затягивает со сдачей проекта, то наказывают всю команду, которая отвечает за общий результат.

3. Стимулирование сотрудников за результат. Адекватное стимулирование команды и оценка работы зачастую бывает более мотивирующей, чем материальная составляющая.

4. Автономное самоуправление команды представляет собой такую организацию командной работы, когда команда работает самостоятельно, без участия в работе руководителя.

5. Повышенная исполнительская дисциплина. Это принцип, когда каждый член команды добровольно принимает дисциплину внутри команды.

6. Добровольное вхождение в команду. Это основной принцип работы команды, потому что в команду может быть



включен лишь тот участник, который изъявил добровольное желание быть в команде.

Основными характеристиками команды являются: состав и структура.

Состав – это совокупность характеристик членов команды, важных для ее анализа как единого целого (например, численный, возрастной, половой, профессиональный состав).

Формирование состава проектной команды осуществляется в процессе кадрового планирования, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- Сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется?
- Каким образом можно привлечь нужный персонал?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями, внутренней мотивацией?
- Каким образом обеспечить условия для развития персонала?

Главной задачей руководителя при формировании проектного коллектива является подбор членов команды, которые обеспечивали бы:

- соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта;
- эффективную командную работу по управлению проектом;
- психологическую совместимость членов команды и формирование единой «внутрипроектной» культуры;
- свободное внутрикомандное общение и выработку оптимальных коллективных решений проблем, возникающих во время реализации проекта.

В целом, оптимальный вариант – 10 специалистов. Признаки эффективных и неэффективных команд показаны в Приложении 1.

Говоря о роли команды в реализации любой деятельности, нельзя не вспомнить русские пословицы и поговорки:

- Один в поле не воин.
- Берись дружно, не будет грузно.
- Один за всех, все за одного.
- Один и дома горюет, а двое и в поле воюют.
- Один и у каши загниет.
- Одна ласточка весны не делает.
- Одной рукой узла не завяжешь.
- Одна голова хорошо, а две лучше.

Любая команда параллельно с длительностью проекта проходит свой жизненный цикл, который состоит из следующих этапов:

1. этап формирования команды;
2. этап конфликтов;
3. установка норм общения;
4. основной этап работы;
5. заключительный этап.

Руководителю важно знать, как управлять командой на каждом из этих этапов. По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и за рубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников и четким планированием работы. Деятельность команды строится таким образом, что результаты ее работы выше, чем арифметическая сумма результатов индивидуальных участников. Планировать нужно не только проект, но и работу сотрудников, участвующих в его осуществлении и календарном плане – объективно проверяемые индикаторы, средства проверки, конкретные даты.

На этапе создания проекта или заполнения заявки на грантовый конкурс вы можете начать создавать команду. Писать проект в одиночку так же сложно, как его реализовывать без поддержки коллег и партнеров. Привлечение сотрудников, волонтеров и партнеров к процессу оформления заявки помогает:

- формировать чувство сопричастности;
- учитывать потребности и видение членов команды при распределении нагрузки и ответственности;
- повышать ответственность за реализацию задумки;
- детальнее проработать проблемы и возможные пути ее решения.

Возможные форматы участия в создании проекта:

- мозговые штурмы (подходит для членов команды, которые продуцируют много идей, не любят обобщать, анализировать);
- обобщение результатов мозговых штурмов (подходит для тех, кто хорошо слышит команду, способен быстро фиксировать результаты обсуждений, синтезировать на основе обсуждения тексты);
- изучение источников: поиск вариантов решений (подходит для тех, кто хорошо анализирует и способен компилировать опыт);
- комментирование промежуточных текстов, фрагментов проекта (подходит для людей с критическим мышлением).

По степени вовлеченности в проект в команде можно выделить три группы участников:

- основная группа – специалисты, непосредственно работающие над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающие каждого члена группы;

вторичная группа - более обширная, чем основная, объединяет специалистов и организации, оказывающие содействие членам основной группы, но не участвующие напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;

вспомогательная (третичная) группа – люди, оказывающие влияние на членов основной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Структура проекта по должностям. Для определения команды можно расписать мероприятия в рамках проекта и требуемые для их реализации специалисты (таблица 2).

Таблица 2

#### Определение требуемых специалистов

№п/п	Мероприятие	Необходимые ресурсы	Ответственный

Рассмотрим эту практику по шагам:

1. В течение 15-20 минут запишите **АБСОЛЮТНО ВСЕ** действия, связанные с ходом реализации проекта. Каждое действие – на отдельном стикере: подготовка инструкций для волонтеров, рассылка напоминаний о рабочих встречах команде проекта, подготовка программы обучения, подготовка текстов пресс-релиза, утверждение пресс-релиза, рассылка пресс-релиза, фотосъемка мероприятий, обработка фотографий, рассылка фотографий участникам мероприятий и т. д. (если в разработке структуры проекта по должностям принимают участие более трех человек, разделитесь на микро группы и произвольно выберите блоки для описания действий: управление

проектом, продвижение проекта, работа с волонтерской командой, разработка обучающей программы).

2. Сгруппируйте получившиеся стикеры так, чтобы получить описание должностных обязанностей для отдельной должности. Для этого необходимо объединить все похожие действия. У вас могут получиться:

- руководитель проекта (подбор и обучение команды, контроль за исполнением календарного плана проекта, бюджета, взаимодействие с партнерами (приглашение на встречи, контроль за предоставлением ресурсов, отчетность за ресурсы, рассылка партнерам информации о ходе реализации проекта), взаимодействие со СМИ подготовка содержательного и финансового отчета.

- бухгалтер проекта. Ведение договор и всех финансовых проводок по проекту. Может быть возложена функция подготовки финансового отчета по проекту.

- фотограф проекта (фотосъемка события, обработка фотографий, заливка фотографий на гугл-диск, размещение ссылки на скачивание в чате для сотрудников проекта, размещение лучших фотографий на странице проекта в социальной сети, подготовка поста о том, что готовы фотографии и участники могут их скачать).

- администратор страницы с социальной сети (создание страницы, приглашение в группу, техническая помощь сотрудникам проекта по размещению постов, фотографий, техническая подготовка постов, подготовленных командой проекта (единое оформление, подготовка кликабельных ссылок, расстановка общих для проектов хештегов).

- Event-менеджер (обсуждение событий из календарного плана с руководителем, создание сценария, привлечение к ор-

ганизации события партнеров, сотрудников проекта, волонтеров, проведение консультаций, обучения команды события (при необходимости), подготовка счетов на оплату, координация всего события, подготовка пакета документов для отчета по проекту после проведения события (сценарий, фото, сканы отзывов, текстовая расшифровка отзывов).

- Ответственный за закупки и т. д.

3. Обсудите получившиеся должности, добавьте описание действий к должностным обязанностям, если вы что-то упустили. Работа на стикерах позволяет перегруппировать действия, чтобы у одного действия не было нескольких хозяев.

4. Создайте структуру соподчинения должностей. И в итоге мы получили карту проекта по должностям. Полученную информацию можно применять для описания команды проекта в проектной заявке; в качестве основы для приказа о назначении сотрудника, если сотрудник организации в рамках проекта становится руководителем большого количества процессов; как подсказку для сотрудников и волонтеров, которые будут включены в проект после получения гранта.

Роли в команде. Роль представляет собой совокупность ожиданий относительно члена команды или человека на работе (рис. 11).

Группы нередко сталкиваются с проблемами, вызванными трудностями, которые связаны с тем, как члены команды определяют роли и справляются с ними.

Ролевая неопределенность имеет место в тех случаях, когда человеку неясна его роль. Для того, чтобы хорошо выполнять любую работу, человек должен знать, что от него ожидают. Даже в зрелых группах и командах неспособность членов разделить ожидания или прислушаться друг к другу может иногда привести к непониманию.



Рисунок 11. Определение роли в проекте членов команды

Ролевая перегрузка возникает в тех случаях, когда от человека ожидают выполнения слишком большой работы, с которой тот не может справиться по каким-то объективным причинам (недостатки в ресурсном обеспечении, пробелы в профессиональных знаниях и умениях, проблемы со здоровьем и т. д.).

Роловой конфликт возникает, когда человек оказывается не в состоянии удовлетворить ожидания окружения, не способен реагировать на ролевые ожидания, которые противоречат друг другу. Ролевые переговоры – это один из способов управления ролевой динамикой в любой группе или сфере деятельности. Это процесс, в ходе которого индивиды занимаются выяснением ролевых ожиданий каждого относительно других людей.

Управление проектом предусматривает разработку траектории развития команды, стратегию ее развития и оценку эффективности ее работы (Приложение 2). Один из инструментов управления – колесо баланса, позволяющего оценить степень удовлетворенности членов команды проекта.

Колесо жизненного баланса – это рабочий инструмент лайф-коучинга, который позволяет визуально представить картину жизни, понять сильные и слабые ее стороны, сформировать цели и новую стратегию их достижения. Существует много подходов к применению колеса жизненного баланса.

Шаг 1. Определяем значимые сферы жизни

Здесь важен индивидуальный подход, учитывая специфику проекта и команду проекта.

Шаг 2. Рисуем круг и распределяем на нём 8+/-2 сфер жизни, важные именно для вас. Это могут быть, например, сферы: удовлетворенность членов команды, вовлеченность, самореализация и т.д. (рис. 12).



Рисунок 12. Колесо баланса команды

Колесо баланса для оценки удовлетворённости конкретного человека составляется по сферам жизни: здоровье, фи-



нансы, бизнес, работа, карьера; семья и отношения; личностный рост, саморазвитие; духовное развитие; друзья и окружение, отдыха и яркость жизни; хобби, творчества и т. д.

Шаг 3. Оценим состояние дел в отправной точке А (на сегодняшний момент) по 10 шкале, где 0 – респондент абсолютно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен.

Шаг 4. Проанализируйте свое колесо баланса. Чем лучше оно сбалансировано, тем лучше. Сферы, получившие минимальную оценку требуют корректировки.

Шаг 5. Разрабатываем план корректировки колеса баланса. Составьте план мероприятий по развитию сфер колеса с наименьшей оценкой. Пропишите максимально четко и конкретно по срокам и требуемым ресурсам. Определите до какого показателя необходимо развить рассматриваемую сферу колеса баланса, т.е. проектируем точку Б. Каждая цель – это задача или проект зависимо от сложности её достижения, с конкретными датами реализации целей.

Шаг 6. Регулярно пересматриваем колесо баланса. Оценивайте изменения, например, ежемесячно. Чем чаще вы это делаете, тем лучше понимаете, как меняется работа команды и удовлетворенность членов команды проекта. При этом стратегуйте: перераспределяйте и балансируйте ресурсы, добавляйте новые задачи и проекты, меняйте целевые приоритеты и пересматривайте триггерные сферы. Колесо баланса – это динамичный, а не статичный инструмент. Коррективы вносятся регулярно, в том числе с учётом новых возможностей, которые подбрасывает жизнь. Колесо баланса используется также среди инструментов проектного управления.

## *Мотивация команды [4, 5, 7].*

### 1. Денежная.

Заработная плата, премии, выплаты по договорам гражданско-правового характера. Не все грантовые конкурсы позволяют закладывать в бюджет статью «оплата труда». Если данная статья предусмотрена, то возможно заключение срочного трудового договора с теми работниками, которые заняты на всем сроке реализации проекта: например, руководитель и бухгалтер проекта, администратор страницы в социальной сети. Договоры гражданско-правового характера (срочные договоры) могут заключаться в том случае, если привлеченный специалист выполняет конкретное задание, определенный объем работ: это могут быть руководитель и бухгалтер проекта, разработчик фирменного стиля, эксперт, ведущий семинара, тренинга.

### 2. Неденежная.

Неденежная мотивация строится на учете потребностей членов команды. Волонтеры приходят в проект, предполагая, что взамен потраченного времени и сил получают некое вознаграждение (нематериальное). Пирамида Абрахама Маслоу показывает, в каком порядке человек в среднем удовлетворяет свои потребности. Опираясь на пирамиду, можно структурировать систему мотивации волонтерской команды проекта. Каждая некоммерческая организация должна разработать индивидуальную систему мотивации для волонтеров. Первостепенным фактором для людей является признание результатов их работы, которая в дальнейшем оказывает благоприятное влияние на их мотивацию. В том случае, если работники не получают оценки своей работы, они могут в дальнейшем отказаться от ее осуществления.

Система стимулов и мотиваций команды. Распространенные теории мотивации:

- теория справедливости – люди постоянно сравнивают собственные трудозатраты с получаемыми результатами;

- теория ожидания – усилие прикладывается больше в том случае, когда работники ожидают, что смогут выполнить свое задание и получают вознаграждение;

- теория поощрения – оно должно быть непрерывным, но не фиксированным;

- теория постановки цели – цель должна быть четко поставленной, интересной и достижимой;

- модель рабочих характеристик – люди должны использовать разнообразные навыки, получать задания с видимыми результатами и иметь определенную автономию.

Один из способов оценки степени удовлетворенности команды – Колесо баланса. Колесо может состоять из 4, 6, 8 и более полей в зависимости от критериев, которые важны руководителю проекта для качественной работы команды.

*Типы управления командой [4,5,7].*

Форма принятия и способ реализации управленческого решения определяют типы управления группами проекта. Эта группа обладает собственной уникальной организационной культурой, а значит, принципы и формы управления должны соответствовать ей. Существует определенная взаимосвязь между типом культуры и типом управления. Рассмотрим основные типы.

Единоличные и безапелляционные решения руководителя проекта как лидера команды. Данный тип управления соответствует органической организационной культуре группы.

Стиль управления – авторитарный. Тип управления, мало подходящий к проектной форме деятельности, применяется в проектах с неограниченными людскими ресурсами невысокого профессионального уровня.

Для рыночного типа управления характерны принципы принятия решений с ориентацией на законы рынка. Единственным мотивирующим фактором для персонала выступает денежное вознаграждение. Тип организационной культуры – предпринимательский. Такая форма управления иногда подходит для проектных команд, реализующих проекты по внедрению на рынок новой продукции, где требуется достиженческий и достаточно конкурентный настрой участников.

Тип управления, ориентированный на бюрократическую форму. Сила приказов, регламентов и взысканий высока. Данная форма соответствует бюрократическому типу культуры. Для проектной деятельности подходит достаточно слабо, в основном для таких проектов, как внедрение системы бюджетного управления или описания бизнес-процессов.

Демократический тип управления в настоящее время наиболее распространен для проектной деятельности. Данная форма наиболее соответствует так называемой партиципативной организационной культуре. Команда рассматривается как сообщество профессионалов, нацеленных на достижение результата. Кроме того, каждый из членов ориентирован на собственное профессиональное развитие. Главный регулятор – совместно разработанные и принятые правила, которым все стремятся следовать.

Относительно новый тип – диалоговая форма управления. Управленческие функции как бы распределяются между несколькими субъектами управления. Данный стиль может быть применен, если принципы управления предполагают высокую

активность и равноправие субъектов. Главным управленческим фактором выступают знания участников-профессионалов, обладающих специальными знаниями, которые особым образом, но адекватно описывают управляемую среду. Настоящий тип получает все большее распространение в командах управления проектами с широким привлечением экспертов.

Рассмотрев инструменты формирования команды, разрешения конфликтов, распределения ролей в команде и управления, следует отметить, что основная цель управления командой (рис. 13) – обеспечение эффективности ее работы и достижения показателей проекта в указанные сроки (Приложение 1).



Рисунок 13. Управление эффективностью работы командой

### *Практическое задание*

1. Определите количество членов команды проектируемого Вами проекта (ВКР (МД), используя таблицу 2 и представленную выше методику.

2. Определите функции и роль каждого участника команды.

3. Заполните колесо баланса по оценке вашей удовлетворенности Вас как участника команды (или вообще в жизни на данном этапе).

4. Определите роль ЛИДЕРА в команде: 5-7 пунктов.

5. Напишите 3-5 отличительных признаков руководителя проекта от лидера проекта.

Работа рекомендуется к выполнению в малых группах по 2-3 человека.

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое команда проекта и каковы ее признаки?

2. Какие роли могут быть в команде у ее членов?

3. С какой целью применяют технику «колесо баланса»?

## Практическая работа №4. Бюджет проекта

### *План занятия*

1. Финансовое управление проектом.
2. Смета и бюджет проекта.
3. Источники финансирования проекта.

### *Теоретическая часть*

Финансовое управление проектами представляет собой достаточно сложный процесс разработки и принятия финансовых решений на предприятиях. Финансовое обеспечение проекта рассматривается как совокупность форм, источников и способов привлечения финансовых ресурсов в проект в объеме, достаточном для покрытия затрат на каждом этапе его реализации. Основная цель финансового управления проектом состоит в том, чтобы сбалансировать намечаемые расходы по реализации проекта с финансовыми возможностями организации (предприятия, учреждения, команды проекта), при получении положительного эффекта от финансовых вложений. К основным задачам финансового управления по проекту относятся [4, 5, 7]:

- 1) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами для реализации проекта.
- 2) определение путей эффективного использования финансов для реализации проекта.
- 3) установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками, контрагентами;
- 4) контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия при реализации проекта.
- 5) оценка экономических рисков при реализации проектов.

### *Классификация источников финансирования проекта*

1. По отношениям собственности: собственные, привлеченные, заемные.

2. По виду собственности:

- государственные инвестиционные ресурсы (бюджетные средства и средства внебюджетных фондов и пр.);
- инвестиционные, в т. ч. финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов коммерческого и некоммерческого характера, общественных объединений, физических лиц.

4. Источники финансирования проекта могут быть внутренними и внешними (Приложение 6).

Смета и бюджет – это финансовая часть проекта, при составлении которых нужно быть особенно точным и внимательным. Сколько нужно для проекта (рис. 14)?



Рисунок 14. Сколько нужно для реализации проекта?

Во время планирования проекта разрабатываются четыре основных документа, которые впоследствии будут определять весь ход его реализации:

- логико-структурная матрица;
- календарный план;
- смета;
- бюджет.



При разработке календарного плана, сметы и бюджета проекта необходимо учитывать распределение времени для выполнения мероприятий, осуществлять анализ кадровых ресурсов и финансовых средств. Четко составленный календарный план поможет вам грамотно спланировать реализацию проекта и держать его под постоянным контролем. Календарный план составляется на основе логико-структурной матрицы. Разработка календарного плана, как правило, включает в себя следующие основные моменты:

- представление всего списка мероприятий по проекту;
- определение начала и общей продолжительности проекта, отдельных его этапов;
- установление времени выполнения каждого мероприятия;
- определение логической последовательности и взаимозависимости мероприятий;
- распределение ответственности участников проекта за конкретные мероприятия.

Таблица 3

### План мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Необходимые ресурсы	Сроки	Ответственный

Методы и средства оценки стоимостей ресурсов проекта:

– оценка по аналогам – по аналогии с прошлыми похожими проектами или работами.

– определение ставок стоимости ресурсов – оценка по параметрам проекта (стоимость 1 часа работы + стоимость единицы материала);

– оценка «снизу – вверх» – оценка стоимости отдельных работ, затем пакетов работ и т. д. (от нижнего к верхним уровням WBS).

Таким образом, для оценки стоимости проекта необходима следующая информация:

- стоимость составляющих проект ресурсов;
- время выполнения работ;
- стоимость этих работ.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта. Бюджет – это директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет – документ, определяющий ресурсные ограничения проекта [3]. Бюджет может быть сформирован в рамках традиционного бухгалтерского учета. В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- предварительные (оценочные);
- утвержденные (официальные);
- текущие (корректируемые);
- фактические.

Сущность бюджетирования – это планирование стоимости проекта, т. е. определенного плана затрат: когда, сколько и за что будут выплачены и получены деньги. Затратная составляющая бюджета называется сметой.

Используемые показатели должны соответствовать следующим требованиям.

1. Количественные показатели: все показатели, которые можно измерить цифрами и которые способствуют достижению цели и задач проекта, являются количественными. Численные результаты должны выражаться в конкретных, измеряемых единицах.

2. Качественные показатели: в данном разделе описываются конкретные качественные изменения, которые произойдут в результате реализации проекта. Аргументируйте, почему достигнутые результаты и сам проект устойчиво меняют положение целевой аудитории, почему социальные изменения сохранятся по завершении проекта, не вернется ли ситуация / положение целевой аудитории проекта к своему изначальному состоянию, к тому, каким оно было до того, как начали реализацию проекта.

Смета расходов представляет собой структурированный перечень расходов в разрезе источников их финансирования. Как правило, смета составляется после продумывания основных аспектов самого проекта – если вы распланировали ход реализации проекта, то рассчитать затраты будет довольно просто. Смета должна содержать реальную финансовую информацию, включать необходимые и достаточные расходы для эффективной реализации проекта. Планируя смету расходов, полезно заглянуть в разделы «Цель и задачи проекта» и «Календарный план проекта» – взаимосвязь статей расходов и мероприятий проекта, соответствие масштаба расходов масштабу проекта (его цели и задачам) – важный показатель того, что вы можете грамотно распорядиться средствами. Каждая статья расходов, включаемая в детализированную смету расходов должна быть обоснована: для чего / с какой целью приобретается тот или иной товар / работа / услуга и способ его / ее приобретения (покупка или аренда).

Пример оценки требуемых ресурсов и сметы приведен на рисунке 15.

Наименование ресурса	Цена	Количество	Стоимость
Транспортные расходы (доставка саженцев)	700 руб./час (аренда грузовой машины)	2 часа	1400 руб.
Волонтерский вклад (3 волонтера)	500 руб./час	3 часа	4500 руб.

Рисунок 15. Таблица-пример сметы проекта

Внешние источники финансирования проекта показаны на рисунке 16.

- Средства из бюджета местной администрации
- Целевые региональные и федеральные программы
- Гранты и конкурсы
- Спонсоры
- Партнеры, в том числе крупные НКО
- Краудфандинг
- Беспроцентные займы
- Частные инвесторы
- Продажа услуг и товаров собственного производства

Рисунок 16. Источники финансирования проекта

*Кто является субъектами финансирования проекта и в чем их интерес?*

**Инвестор.** Организация или частное лицо, вкладывающие денежные средства с целью последующего получения прибыли (дивидендов). В случае, когда прибыль выражается в продвижении компании или бренда – инвестор превращается в спонсора.

**Спонсор.** Юридическое либо физическое лицо, которое оказывает финансовую помощь на определенных, заранее оговоренных условиях. Обычно подразумевает поддержку и рекламу собственной деятельности / бренда.

**Донор.** Частное лицо или компания, предоставляющие безвозмездную поддержку любого характера. В случае с организациями чаще всего донорами выступают благотворительные фонды, крупные компании, банки, в идеологии или миссии которых есть упоминание о подобном роде благотворительности.

**Меценат.** Физическое лицо, оказывающее благотворительную помощь и поддержку добровольно и безвозмездно. Как правило, это состоятельный человек, жертвующий огромные средства на поддержку социальных проектов, развитие образования, культуры или спорта. **Грантодатель.** Организация или частное лицо, предоставляющие целевое финансирование под определенный проект в научной, культурной сферах, а также в области просвещения и развития технологий.

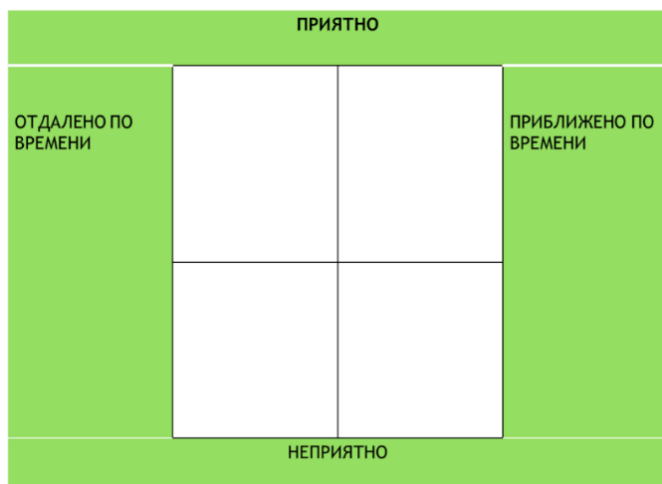


Рисунок 17. Определение потребностей ЦА, благополучателей и субъектов финансирования проекта

Определение потребностей и направлений интересов инвестора важны для выбора источника финансирования, формата презентации проекта и его качественные / количественные

результаты для инвестора. С этой целью строиться карта потребностей (рис. 17) и траектория выбора источника финансирования (рис. 18).



Рисунок 18. Оценка потребностей благотворителя / спонсора / инвестора проекта

В работе «Социальное проектирование: Как выиграть грант? информационно-методический сборник по вопросам социального проектирования» (2008 г.) Ю. А. Ульянова, руководитель отдела специального и психологического сопровождения «Ресурсного центра», для качественного осуществления деятельности по привлечению внебюджетных источников финансирования подробно описала такие технологии – проектный менеджмент и фандрайзинг.

*Фандрайзинг* – это поиск ресурсов (людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов и / или поддержания существования организации [3]. Фандрайзинг – привлечение материальных и денежных ресурсов из различных источников для поддержки организации или спе-

циального проекта. Для качественного осуществления деятельности по привлечению внебюджетных источников финансирования используются специально разработанные технологии – проектный менеджмент и фандрайзинг. Что важно сделать при Фандрайзинге:

- Донесение информации о деятельности организации, ее потребностях и ключевой миссии проекта до потенциальных спонсоров (доноров).
- Определить целевую аудиторию проекта, в сердцах которой деятельность компании находит особый отклик, получить от нее необходимые ресурсы.
- Заинтересовать в регулярном жертвовании во благо продвижения деятельности проекта.

Привлекая доноров к проекту, необходимо увлечь их самой идеей, донести ее значимость. Убедить дарителя в важности проводимой акции и положительном исходе взаимодействия с некоммерческой организацией. Помочь в данном вопросе может качественно сделанная, красочная презентация проекта. Следует пояснить, чем занимается компания, какие шаги уже предприняты, и на что требуются средства. В доступной и информативной форме. При необходимости финансирования разработок не стоит нагружать общественность сложными терминами и принципами работы, достаточно пояснить ценность изобретения для людей. Что получает донор: донор получает взамен благодарности и чувство причастности к доброделю, а также в большинстве случаев подробный отчет о целевом использовании предоставленных средств/активов.

*Краудфандинг* (crowdfunding) – современная модель поиска финансирования среди частных лиц, которые готовы поддержать деньгами понравившийся проект [3]. Информацию

находят на специальных сайтах – краудфандинговых платформах. В отличие от краудсорсинга, краудфандинг предполагает только сбор средств, а не поиски помощников-добровольцев. Донор при этом может получить часть (или экземпляр) продукта, созданного на собранные средства.

Краудфандинг осуществляется на специальных платформах. Чтобы начать сбор денег, нужно выбрать подходящую площадку, которая будет отвечать особенностям проекта. При этом все действия фаундеров и бэкеров должны соответствовать нормам действующего законодательства. Российские краудфандинговые платформы: <https://planeta.ru/> Planeta начала работать в 2012 году и собрала уже более 850 млн. рублей. Первые проекты, успешно собравшие деньги на площадки были музыкальные. Это были группа Би-2, Jukebox Trio, Ундервуд, Animal ДжаZ и другие. Площадка также работает с проектами по литературе, музыке, кино, фотографии, благотворительности, игровой индустрии и другими.

<https://boomstarter.ru/> Платформа запустилась в 2012 году и получила награду как лучший стартап. Площадка также рассчитана на творческие, социальные, технологичные и другие проекты.

Иностранные площадки:

<https://www.indiegogo.com/>

<https://www.patreon.com/>

<http://www.pledgemusic.com/>

Для краудфандингового проекта устанавливается конкретный срок окончания инвестирования. Автор или фаундер также указывает сумму, которую ему нужно собрать за это время.

Принципом краудфандинга является прозрачность всех денежных потоков. Инвестор (бэкер) должен понимать, куда



и в каком размере ушли его деньги. Взамен он получает либо часть будущей прибыли проекта, либо внесенные средства в полном размере. Бэжеры проекта могут рассчитывать на получение той или иной выгоды, либо вкладываться в него безвозмездно.

В зависимости от того, как будет расплачиваться с ними фаундер, выделяют несколько основных видов краудфандинга:

на основе пожертвований или донатов – этот тип финансирования предназначен только для некоммерческих и личных проектов;

за вознаграждение – участники проекта получают ценные призы; актуально для проектов на предпродажной стадии;

с привлечением долгового капитала (Debt-based Crowdfunding) – вложения в обмен на возврат денег с процентом от прибыли проекта;

краудфандинг акций (Equity Crowdfunding) – деньги в обмен на долю в проекте; предполагает более серьезные вложения участников;

в обмен на фиксированное количество новых единиц криптовалюты (ICO) – стартапы выпускают свою криптовалюту и обменивают ее на другие популярные вроде Bitcoin или Ethereum.

*Грант* – безвозмездная помощь юридическим и физическим лицам для реализации некоммерческих проектов. Грант выдается в виде денег или материального имущества. Средства расходуются на исследовательские, научные, опытно-конструкторские работы, образование, лечение и другие задачи. По итогу получатели гранта составляют отчет о расходовании средств.

Особенности передачи ресурсов по гранту – безвозмездность и целевой характер субсидии. Проекты, получившие

грант, имеют общественную значимость. При помощи грантов поддерживаются социальные инициативы, благотворительные фонды, проекты в области науки, обучения. Система распределения грантов помогает некоммерческим ассоциациям, которые не финансируются государством. Виды грантов:

- Пожертвование – использование имущества по определенному назначению. Безвозмездная передача имущества в пользование НКО. Оформляется дарением. Подаренное имущество не облагается налогом.

- Научный грант – для проведения научных исследований и развития научно-технических программ, инновационных проектов. Условия предусмотрены грантодателями.

- Благотворительный грант – благотворительное пожертвование целевого характера.

- Государственный грант – целевое финансирование отдельных общественно значимых программ.

- Президентский грант – гранты (стипендии) Президента РФ для работы над социально значимыми проектами.

- Бюджетная субсидия – на грант выделены средства бюджетов разного уровня.

Всероссийский конкурс социальных проектов ИННОСОЦИУМ <https://innosocium.ru/> Конкурс социальных проектов «Инносочиум». Объявлен IV всероссийский конкурс социальных проектов «Инносочиум». Дедлайн 30 ноября 2021 года. Организатор: Социальная платформа Фонда Росконгресс – Фонд Инносочиум при поддержке Совета Федерации РФ, Министерства науки и высшего образования РФ и Российского союза ректоров. Цель конкурса – привлечь внимание к актуальным социально значимым проблемам и способам их решения. Студенты российских вузов представляют на конкурс проекты

по одной из предложенных социальных номинаций и могут выиграть грант на его реализацию.

Фонд президентских грантов <https://президентскиегранты.рф> и <https://президентскиегранты.рф/public/home/about/methodic-materials>

Фонд проводит конкурсы среди некоммерческих организаций по следующим направлениям:

1. Социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан.

2. Охрана здоровья граждан, пропаганда здорового образа жизни.

3. Поддержка семьи, материнства, отцовства и детства.

4. Поддержка молодежных проектов.

5. Поддержка проектов в области науки, образования, просвещения.

6. Поддержка проектов в области культуры и искусства.

7. Сохранение исторической памяти.

8. Защита прав и свобод человека и гражданина, в том числе защита прав заключенных.

9. Охрана окружающей среды и защита животных.

10. Укрепление межнационального и межрелигиозного согласия.

11. Развитие общественной дипломатии и поддержка соотечественников.

12. Развитие институтов гражданского общества.

13. Выявление и поддержка молодых талантов в области культуры и искусства.

Благотворительный фонд Владимира Потанина <https://www.fondpotanin.ru/>

Ключевые направления деятельности Фонда – проведение долгосрочных стипендиальных и грантовых программ, адресованных талантливым студентам и перспективным преподавателям ведущих государственных вузов России, а также проекты в сфере культуры, направленные, в первую очередь, на создание условий для реализации потенциала сотрудников российских музеев, развитие их проектной активности, изучение и открытие широкой публике неизвестных и малоизвестных коллекций. Сотрудники Фонда активно участвуют в формировании и развитии профессионального благотворительного сообщества в России, продвижении лучших практик и современных методик в сфере филантропии.

Для оформления проекта и составления сметы Вам будут полезны ссылки:

1. Информационная и методическая поддержка добровольчества, 2010 – [http://social-orthodox.info/materials/3\\_5\\_socialnoe\\_proektirovanie\\_algorithm.pdf](http://social-orthodox.info/materials/3_5_socialnoe_proektirovanie_algorithm.pdf)

2. Социальное проектирование. Алгоритм. Методические рекомендации по заполнению заявки на участие в грантовом конкурсе – <https://www.spbstu.ru/upload/news/07-20/guidelines.pdf>

*Эффективность проекта* характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников [8].

Показатели эффективности инвестиционного проекта:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

*Срок окупаемости* – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иными словами, это - период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Формула, к которой прибегают для расчёта простым способом вычисления коэффициента срока окупаемости выглядит так:

$$\text{СРОК ОКУПАЕМОСТИ} = \text{РАЗМЕР ВЛОЖЕНИЙ} / \text{ЧИСТАЯ ГОДОВАЯ ПРИБЫЛЬ}$$

Пример 1.

Предлагают инвестировать в проект сумму в размере 150 тысяч рублей. И говорят, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли.

Путём простейших вычислений получаем срок окупаемости равный трём годам (мы поделили 150 000 на 50 000). Но такой пример выдаёт информацию, не принимая во внимание, что проект может не только давать доход в течение этих трёх лет, но и требовать дополнительных вложений.

Пример 2.

К уже имеющимся условиям в примере 1 прибавим следующий факт. Во время осуществления проекта, каждый год

будет тратиться порядка 20 тысяч рублей на всевозможные издержки. То есть мы уже можем получить значение ПЧсг – вычтя из 50 тысяч рублей (чистой прибыли за год) 20 тысяч рублей (расход за год). Следовательно, формула будет выглядеть следующим образом:  $PP$  (срок окупаемости) = 150 000 (вложения) / 30 (среднегодовая чистая прибыль). Итог – 5 лет. Пример показателен. Ведь стоило нам учесть среднегодовые издержки, как мы увидели, что срок окупаемости увеличился аж на два года (а это гораздо ближе к реальности).

### Пример 3.

Условия похожи с примером 1 и 2, но разная прибыль по годам реализации проекта. Итак, в проект нужно вложить 150 тысяч рублей. Планируется, что в течение первого года доход будет 30 тысяч рублей. В течение второго – 50 тысяч. В течение третьего – 40 тысяч рублей. А в четвёртом – 60 тысяч.

Определите срок окупаемости проекта.

Вычисляем доход за три года –  $30+50+40 = 120$  тысяч рублей.

За 4 года сумму прибыли станет 180 тысяч рублей.

Учитывая, что вложили 150 тысяч, то видно, что срок окупаемости наступит где-то между третьим и четвёртым годом действия проекта. Но нам нужны подробности. Поэтому приступаем ко второму этапу. Нам нужно найти ту часть вложенных средств, которая осталась после третьего года не покрытой:

$150\ 000$  (вложения) –  $120\ 000$  (доход за 3 года) =  $30\ 000$  рублей.

Приступаем к третьему этапу. Нам потребуются найти дробную часть для четвёртого года. Покрыть остаётся 30 тысяч, а доход за этот год будет 60 тысяч. Значит мы  $30\ 000$  делим на  $60\ 000$  и получаем 0,5 (в годах).

Получатся, что с учётом неравномерного притока денег по периодам (но равномерного – по месяцам внутри периода),

наши вложенные 150 тысяч рублей окупятся за три с половиной года ( $3 + 0,5 = 3,5$ ).

### *Практическое задание*

1. Составьте таблицу требуемых ресурсов для проекта и смету проекта в соответствии с планом мероприятий проекта.

2. Разработайте проект для одного из источников финансирования: грантовая заявка, страница для фандрайзинг, краудфандинговой акций.

3. Определите рентабельность проекта, срок его окупаемости и показатели социальной, экологической и экономической эффективности.

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое окупаемость проекта?
2. Что такое эффективность проекта?
3. Назовите источники финансирования проекта.
4. Назовите инвесторов проекта и их ожидания.

## Практическая работа №5. Презентация проекта

### *План занятия*

1. Понятие, цели и задачи презентации проекта.
2. Принципы работы с инструментами презентации проекта.

### *Теоретическая часть*

Презентация проекта выполняется в электронном формате объемом от 5 до 20 слайдов в зависимости от условий его презентации. При защите проекта на грантовом конкурсе число слайдов четко ограничивается и не должно превышать 5-7 слайдов.

1 слайд титульный.

2 слайд, как правило, содержит цель и задачи проекта его особенности и уникальность.

3 слайд раскрывает актуальность темы, проблемы, решаемой в работе, целевую аудиторию и ее запрос.

4 слайд раскрывает суть проекта, этапы его реализации.

5 слайд – команда и ее опыт, достижения.

6 слайд – финансовые показатели проекта.

7 слайд – ожидаемые результаты проекта, качественные и количественные.

Не следует при этом выносить на слайды «громоздкие» тексты, перечитываемые докладчиком слово в слово.

Слайды должны дополнять и визуализировать речь докладчика, помогая и спикеру, и аудитории в понимании проекта (рис. 3). Так же следует воздержаться от включения в информацию на слайдах общеизвестной теории, терминов и определений, например, «Что такое ПДК, ПДС и т. д.».

Завершающий слайд, на котором принято писать «Благодарю за внимание!», позволяет аудитории и докладчику сориентироваться по завершении доклада.



Правила составления Презентации: фон белый, цвет текста – черный!

Заголовки должны быть у каждого слайда. Шрифт 20 или 22, не более. Все слайды должны быть пронумерованы в нижнем правом углу.

В Приложениях 3-5 показаны примеры «удачных» и «неудачных» решений при разработке Презентации проекта.

Рекомендуется при устной защите проекта и при указании определенной информации, рисунка или схемы на слайдах, говорить:

«На слайде 5 показана диаграмма...»,

«В таблице 4 на следующем слайде вы можете видеть...»,

«Предлагаемая схема очистки представлена на слайде 12...»

и т. п.

Это делает речь доклада и Презентацию взаимосвязанными, ориентирует слушателей по представляемой информации, делает выступление грамотным и показывает, что докладчик ориентируется в материале. Наличие номера доклада помогает в этом. При составлении доклада следует следовать следующим рекомендациям:

а) главная задача докладчика – точно сформулировать и изложить саму суть проекта.

б) проиллюстрировать суть проекта:

– лаконично;

– небольшим количеством;

– ярко;

– образно оформлено;

– удобного для восприятия.

в) недопустимо зачитывание работы слово в слово со слайда, перегрузка доклада «лишними» данными или информацией, на которую в докладе нет ссылки.

При работе со слайдами рекомендуется встать полубоком или лицом к аудитории, но ни в коем случае не спиной! Так же доклад делает «живым», если докладчик неоднократно показывает указкой (но не пальцем!) на схемы, рисунки или таблицы на слайдах, а не просто зачитывает текст со ссылками на их номера.

Рекомендуется 2-3 раза прорепетировать доклад перед выступлением и устной защитой проекта.

Помните, что лучше всего запоминается первая и последняя фразы, поэтому важно именно на начальном и завершающем этапах речи выделить наиболее значимую и важную для проекта информацию.

Помните, что большинство не любит читать слайда, предпочитая рисунки, графики и иную визуализацию.

### *Практическое задание*

1. Составьте презентацию Вашего проекта с использованием рекомендаций, представленных в теоретической части.

2. Составьте презентацию проекта для участия в конкурсе на 5 слайдах: первый слайд – название, данные автора; второй слайд – цель и задачи проекта, его достоинства; третий слайд – описание проекта; четвертый слайд – описание команды и ее опыт; пятый слайд – ожидаемые качественные и количественные результаты.

### *Контрольные вопросы*

1. Назовите цель презентации с позиции докладчика и аудитории.

2. Назовите основные элементы презентации и рекомендации по их применению.

## Практическая работа №6. Управление проектом

### *План занятия*

1. Задачи управления проектом.
2. Инструменты управления проектом.
3. Риски проекта и их оценка.

### *Теоретическая часть*

Управление проектом (УП), или проектный менеджмент (ПМ), англ. – Project Management (PM) – это наука и искусство руководства человеческими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

В работе «Социальное проектирование: Как выиграть грант: информационно-методический сборник по вопросам социального проектирования» (2008 г.) Ю. А.Ульянова, руководитель отдела специального и психологического сопровождения «Ресурсного центра», рассмотрела социальное проектирование с позиции логико-структурного подхода.

Задачи управления проектом:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;

- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Предлагаем вашему вниманию алгоритм, эффективно применяемый в социальном проектировании, который позволит разработать стратегию проекта.

1. Определите сильную идею. Идея может уже существовать в умах людей или появиться в результате мозгового штурма, став итогом планомерного поиска. В основе идеи может лежать мечта или просто желание чего-нибудь, но идея может быть основой решения серьезной проблемы. Идея является движущей силой проекта. Она вдохновляет команду на создание проекта и ведет проектный коллектив в процессе реализации задуманного. Сила идеи определяет силу проекта.

2. Обозначьте целевые группы проекта. Любой проект должен приносить кому-то пользу. Если проект выполняется только и исключительно в интересах вашей организации, его не поддержит ни один фонд. Итак, лица, группы, организации, которые напрямую получают выгоду от реализации проекта – это целевые группы проекта.

3. Проведите всесторонний анализ проблем. Следующий вопрос, который очень интересует фонды: а зачем вам что-либо менять? Действительно ли ваш проект востребован целевыми группами? На решение каких проблем он направлен? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно перейти к анализу потребностей целевых групп проекта. Определите самую главную и основную проблему, которую будет решать Ваш проект, ее причины

и следствия. Как показывает опыт работы успешных проектных менеджеров, наиболее эффективная методика проведения анализа проблем – разработка дерева проблем.

4. Сформулируйте цель проекта и пути ее достижения. Цель – это четко сформулированное, предельно ясное и конкретное представление о результате проекта. Небольшая конкретная цель позволяет объективно и совершенно точно определить степень ее достижения, что очень важно для любого проектного коллектива. Правильно сформулированная цель – половина успеха! Как сформулировать цель проекта, чтобы показать, что именно она решит стартовую проблему? Трансформируйте формулировку стартовой проблемы в положительное утверждение – это и будет цель проекта. Далее, переформулируйте причины стартовой проблемы в положительные утверждения, и Вы определите, что конкретно нужно сделать, чтобы достичь цели проекта. Так вы сможете обозначить задачи проекта.

5. Укажите участников проекта и их отношение к проекту. Даже самый маленький проект – это серьезная деятельность, которая может затрагивать интересы различных людей, групп, организаций. Мы уже говорили о целевых группах, которые являются ключевыми участниками проекта. К ним также относятся исполнители проекта, партнеры и даже те, кто выступает против проекта. Анализ потребностей участников – очень важный этап, который позволяет понять, стоит ли заниматься разработкой проекта дальше.

6. Определите стратегию проекта. Стратегия проекта – это оптимальный вариант достижения цели проекта с учетом имеющихся возможностей (ресурсов, специалистов, времени и многих других). К цели проекта обычно ведут несколько путей. Определите возможные варианты достижения цели про-

екта, сравните их по разным критериям (финансы, сроки, ресурсы, наличие специалистов и т. п.) и выберите наиболее оптимальный.

Что же нужно учесть при подготовке плана проекта?

1) Прежде всего, описать его содержание. Необходимо подробно остановиться на том, как достичь цели проекта, какие ресурсы для этого понадобятся.

2) Допустим, вы сформулировали, что нужно сделать для достижения цели. Но уверены ли вы, что запланированные действия реалистичны и выполнимы? Вас волнует этот вопрос, не правда ли? Проект придется выполнять вам и отвечать за его результаты перед фондами... Грантодающие организации доверяют вам свои деньги и хотят быть уверенными, что вы распорядитесь ими по уму, цель проекта будет гарантированно достигнута, а целевые группы получат обещанные выгоды.

3) Представим, что разработчики проекта успешно справились с первыми двумя пунктами планирования. На этом этапе необходимо подойти к вопросу распределения времени и кадровых ресурсов, чтобы выполнить проект наилучшим образом.

4) И, наконец, последний вопрос: сколько все это будет стоить?!

*Оценка рисков при разработке проекта.* Слово «риск» в переводе с испанского или португальского обозначает «подводная скала», что ассоциируется с выражением «лабиринт между скалами», другими словами, подвергаться опасности. В различных источниках можно встретить разные определения риска.

Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде какого-либо ущерба [7].

Риск – это степень опасности подвергнуться воздействию негативных событий и их возможных последствий.

Проектные риски – возможность возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, связанных с нанесением ущерба.

Элементы риска:

– рисковое событие – точное описание того, что может повредить проекту, фиксация особенностей неблагоприятного события;

– вероятность проявления риска – степень вероятности наступления рискового события;

– величина ставки – значение возможных последствий, размер возможного ущерба.

Проекты всегда существуют в условиях неопределенности. Неопределенность – это совокупность неизвестных параметров будущего, отсутствие точного знания о вероятных событиях, которые могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными. В качестве причин неопределенности выступают: недостаток информации, наличие элемента случайности, противодействия. Реакция на риск, работа с ним индивидуальны и с необходимостью отражают личностные качества проект-менеджера. Восприятие рисков несет на себе печать личности проект-менеджера, его управленческого стиля.

Планирование управления рисками – это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта. Планирование процессов управления рисками позволяет обеспечить соразмерность уровня, типа, прозрачности управления рисками и важности проекта для организации, а также выделить достаточное количество времени и ресурсов для минимизации рисков.

План управления рисками описывает способы осуществления всех процессов управления рисками. В него может входить:

- методология управления рисками;
- роли и ответственность участвующих в управлении рисками;
- бюджет управления рисками;
- определение периодичности процедур управления рисками;
- пороговые критерии для распознавания наступления риска;
- категории рисков;
- матрица вероятности и воздействия рисков;
- форматы и шаблоны отчетов.

Идентификация рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. При необходимости в операциях по идентификации рисков может принимать участие менеджер проекта, члены команды, команда управления рисками (если таковая создана), эксперты в определенных областях, не входящие в команду проекта, заказчики, конечные пользователи, другие менеджеры проектов, участники проекта и эксперты по вопросам управления рисками.

Идентификация рисков – это выявление и классификация рисковых событий для проекта и видов потерь (ущерба) от наступления данных рисковых событий. Выходной документ – реестр рисков.

Реестр рисков – список идентифицированных рисков или условий возникновения рисковых событий.

Методы и средства идентификации рисков:

- анализ документов;
- SWOT-анализ;
- мозговой штурм;
- экспертный опрос; метод Дельфи и другие.



При идентификации рисков производится оценка размеров возможного ущерба. Ущерб изначально выражается в натуральном виде. Денежная форма ущерба называется убытками. Оценка ущербов от различных рисков в наиболее полном виде должна включать в себя учет прямых и косвенных убытков.

Прямые убытки – это непосредственный ущерб здоровью, имуществу или имущественным интересам. К ним относятся: ущерб имуществу, потеря прямой прибыли, потеря рабочих дней.

Косвенные убытки возникают как следствие невозможности какое-то время осуществлять нормальную деятельность предприятия. К их числу относятся:

- упущенная выгода;
- затраты на расследование происшествия;
- штрафы и претензии из-за недопоставки продукции;
- юридические издержки; затраты на оплату медицинских расходов;
- выплаты компенсации персоналу;
- переподготовка персонала;
- потеря имиджа.

В целом все виды ущерба могут быть разделены на следующие большие группы:

– ущерб имуществу предприятия (основным и оборотным средствам). Это наиболее распространенный и очевидный вид прямого ущерба. Общая сумма убытков по этой группе может быть рассчитана как полная восстановительная стоимость оборудования, сооружений, товаров и запасов на складах, включая затраты на строительные работы, монтаж и налаживание оборудования.

– убытки, связанные с потерей, прибыли в результате снижения или остановки производства. Данный вид ущерба носит название упущенной выгоды;

– ущерб жизни и здоровью персонала;

– нанесение ущерба окружающей среде;

– нанесение прямого ущерба третьим лицам (населению, близлежащим организациям и др.);

– убытки, связанные с недопоставкой продукции или услуг потребителям. К ним относятся штрафы за невыполнение обязательств по поставкам, судебные издержки, компенсации за вынужденный простой предприятия и т. д.

Оценка рисков может быть проведена матричным способом по степени их вероятности и значимости последствий для проекта (рис. 19).

Вероятность	Высокая	Средний	Высокий	Чрезвычайно высокий
	Средняя	Низкий	Средний	Высокий
	Низкая	Минимальный	Низкий	Средний
		Низкая	Средняя	Высокая

Значимость последствий наступления

Рисунок 19. Оценка рисков проекта

### *Практическое задание*

1. Определите и оцените риски проекта.
2. Проведите экспертизу проекта по следующему чек-листу из Приложения 9.

### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение риска при разработке проекта.
2. Какие методы и средства идентификации рисков могут применяться при оценке рисков проекта?
3. Приведите примеры прямых и косвенных убытков проекта.
4. Каковы цели оценки рисков при разработке проекта?

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Многие проекты в перспективе монетизируются и становятся бизнесом. С целью поддержки таких проектов в России реализуется программа «Стартап как диплом».

Делать бизнес только ради денег – это путь в никуда, поэтому все больше компаний думают о миссии, идеологии, задачах и других более человеческих ценностях. Тренд последних лет (примерно с 2017 года) – это ориентированность бизнеса на улучшение общества. Организации, которые хотят изменить жизнь человечества к лучшему, называются импакт-компаниями. Что такое импакт? Основной смысл импакта: решить базовые проблемы общества и наполнить жизнь людей интересными занятиями, счастьем и смыслом. Через ваши продукты люди должны чувствовать себя хорошо. Импакт – измеримое улучшение в жизни людей, полученное в результате предпринимательской деятельности.

Социальное предпринимательство ставит перед собой главной целью решение социальных, культурных или экологических проблем. Главная цель импакт-бизнеса – получение прибыли через решения глобальных проблем. Идеальный такой бизнес должен быть не только полезным, устойчивым и стабильным, он должен масштабироваться. А сама компания, если уж решила пойти по этому пути, не может останавливаться на одном лишь полезном продукте — иногда пересмотра потребуют многие процессы (ведь странно производить льняные шопперы и рассылать их по точкам в неперерабатываемой упаковке?).

Импакт – это позиционирование, новый месседж, который компания хочет донести до потребителя, партнера, социума. Стратегии здесь могут быть абсолютно любые – ограничений нет. Одни предприниматели делают жизнь потребителя

ярче за счет событий, другие – за счет образовательного компонента, кто-то удовлетворяет базовые запросы, улучшая базовые процессы. У импакта две основные задачи:

1. Решение базовых проблем людей – борьба с голодом, бедностью, болезнями, неблагоприятными климатическими условиями, разрешение конфликтов.

2. Наполнение жизни счастьем и смыслом – создание интереса, чувства радости, удовлетворённости, тепла, уюта и т. д.

За рубежом инвесторы и предприниматели уже задумались о том, чтобы ориентировать бизнес на общество и защиту окружающей среды. Компании вкладывают деньги в те проекты, у которых есть оцифрованные показатели по импакту, есть целое направление импакт-инвестирования. Создаются импакт-ассоциации, самая крупная и одна из первых – это некоммерческая организация GIIN (Global Impact Investing Network), которая объединяет основных игроков рынка импакт-инвестирования в мире. Основная доля импакт-инвестиций приходится на США и Канаду – 58%, 21% – на Северную, Западную и Южную Европу. Россия вместе с Восточной Европой и Средней Азией занимает на рынке около 1%.

Зачем бизнесу импакт? Компании должны зарабатывать деньги, зачем им думать о счастье, экологии и обществе? Ответ прост: если клиенты чувствуют себя лучше от вашего продукта, они ассоциируют положительные эмоции с вашим брендом и возвращаются снова, и бизнес растёт. Кроме пользы обществу, импакт-эффект приносит деньги. Раньше компании думали о том, чтобы их продукт нравился клиенту, решал конкретную проблему или задачу. Теперь бизнесу стоит ориентироваться на то, чтобы улучшить жизнь как можно большего количества людей. Тогда, к примеру, счастливые клиенты расска-

жут о продукте своим друзьям, родственникам, случайным знакомым – и в итоге бизнес от этого только выиграет. А если продукт делает счастливым не только клиента, а, к примеру, его супругу (-а), то и счастье самого клиента от этого повысится, а продажи вырастут. Таким образом, чем больше интересов разных людей мы учитываем, тем лучше бизнес-показатели. Хотя началось всё с мысли «Как мы можем улучшить жизнь в обществе». Мир меняется, и бизнес меняется вместе с ним. Практически любой бизнес может переключиться на импакт, ведь создавая рабочие места, он уже меняет общество: закрывает базовые потребности людей и улучшает их жизнь.

Есть компании, которые созданы для импакта, а есть те, в которых импакт можно создать. Первые изначально действуют в отрасли, которая кому-то помогает. Продукт таких организаций делает людей здоровыми, кормит их, улучшает жизненные процессы или делает ещё что-то хорошее. В других же компаниях изначально импакта может не быть, но его не так сложно найти. Например, изначально был бизнес по производству стройматериалов, а потом он переориентировался и стал производить ту же самую продукцию, но из экологически чистого сырья. Так можно выделить несколько важных критериев импакт-компаний:

- Улучшает жизнь в долгосрочной перспективе. Краткосрочное «счастье» – это не показатель импакт-компаний.

- Деятельность может быть масштабирована на большое количество людей.

- Не наносит вреда кому-либо.

Импакт-компания должна быть коммерчески успешна. Как посчитать импакт? Улучшение общества – это не пустые красивые слова: импакт можно измерить, правда, в мире не су-

ществует единой методологии для этого. Многие пытаются посчитать импакт-эффект в деньгах, ведь это привычная и вроде бы очевидная мера, но как можно оценить стоимость человеческой жизни и положительных изменений в ней? Чтобы найти импакт в своём бизнесе, нужно сделать два важных шага:

1. Поставить новые КРІ. У каждого предпринимателя есть свои КРІ, которые обычно выражаются в деньгах или количестве клиентов. Предлагается совершенно новый подход: предприниматель ставит КРІ по часам времени своих клиентов, освобождённого от проблем или наполненного счастьем и смыслом. Например, он ставит цель, чтобы к определённому сроку клиенты получили суммарно миллион часов радости. И начинает проектировать решения и планировать свои дальнейшие шаги для достижения именно этих КРІ. После постановки КРІ, выраженного во времени счастья клиентов, органически появляются и финансовые показатели. И они, в большинстве случаев, удивляют предпринимателей в позитивном смысле – именно решения, полученные через подобную постановку задачи, имеют наилучший финансовый эффект.

2. Посмотреть на бизнес через призму своей жизни. Нужно посмотреть на бизнес с точки зрения своих жизненных ценностей и задач и действовать в том направлении, в котором именно вам хочется развиваться. Когда предприниматель горит тем, что делает, ему гораздо проще заражать этим энтузиазмом других людей. Исходя из своих интересов и приоритетов, предприниматель думает о том, как достичь КРІ в те самые миллион часов счастья для своих клиентов. В результате получается добиться и финансовых, и «счастливых» КРІ. То есть импакт-эффект позволяет не только улучшить жизнь самого предпринимателя, его сотрудников, клиентов и их близких, но и прийти к высоким коммерческим показателям.

Социально-преобразующие инвестиции (инвестиции социального воздействия, импакт-инвестиции) относятся к инвестициям «в компании, организации и фонды с целью создания измеримого, общественно или экологически полезного воздействия, а также для получения финансовой отдачи». Социально-преобразующие инвестиции могут совершаться как на развивающихся, так и на развитых рынках, и «целевой диапазон доходов может варьировать от ниже рыночного до выше рыночного», в зависимости от обстоятельств. Инвестиции социального воздействия, как правило, ведут своё начало от социальных вопросов или экологических проблем. Импакт-инвесторы стремятся разместить капитал в предприятия, некоммерческие организации и фонды, деятельность которых нацелена на позитивные преобразования в общественно-значимых областях.

Более широким понятием, по сравнению с импакт-инвестированием, является ESG-инвестирование. Оно предполагает инвестирование в компании, одновременно удовлетворяющие трём условиям:

1. высокий уровень сохранения окружающей среды;
2. культивирование хороших взаимоотношений с клиентами, сотрудниками, деловыми партнёрами и местным сообществом;
3. следование передовым практикам корпоративного управления.

Одновременно при оценке деятельности корпораций, как изнутри, так и снаружи, стали учитываться такие аспекты как предотвращение загрязнения окружающей среды, корпоративная социальная ответственность, получила распространение концепция тройного критерия. В 2000 году Барух Лев из Бизнес-школы Штерна, сопоставил идеи о нематериальных активах в книге с одноимённым названием (Intangibles:



Management, Measurement, and Reporting), поспособствовав их дальнейшему развитию.

Крупные корпорации также формируются в качестве мощных механизмов для социально-преобразующих инвестиций. Компании, стремящиеся создавать общие ценности через развитие новых продуктов/услуг, или преобразующие свою деятельность в позитивном ключе, начинают привлекать импакт-инвестиции в производственно-сбытовые цепи, в частности, в цепи поставок.

## ЛИТЕРАТУРА

1. 21 шаг социального проектирования: методическое пособие. Текст: электронный [сайт]. – URL: [http://www.kdobru.ru/netcat\\_files/171/143/metodicheskoe\\_posobie\\_e\\_21\\_shag\\_sotsialnogo\\_proektirovaniya.pdf](http://www.kdobru.ru/netcat_files/171/143/metodicheskoe_posobie_e_21_shag_sotsialnogo_proektirovaniya.pdf) (дата обращения: 17.05.2023).

2. 21 шаг социального проектирования. Метод. пособие – Добрянка: МБУ ДПО «ИМЦ», 2017. – 29 с. Текст: электронный [сайт]. – URL: [https://fs02.rchuv.ru/rchuv19/cmirocheb/docs/2022/07/20/53ff1251-babd-4db2-9a29e81021ddcce3/21\\_shag\\_socialnogo\\_projektiro.pdf](https://fs02.rchuv.ru/rchuv19/cmirocheb/docs/2022/07/20/53ff1251-babd-4db2-9a29e81021ddcce3/21_shag_socialnogo_projektiro.pdf) (дата обращения: 17.05.2023).

3. Википедия. Свободная энциклопедия. – Текст: электронный [сайт]. – URL: <https://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 17.05.2023).

4. Основы управления проектами. Руководство по управлению проектами. – Текст: электронный [сайт]. – URL: <https://www.wrike.com/ru/project-management-guide/osnovy-upravlenija-proektami/> (дата обращения: 17.05.2023).

5. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук – Текст: электронный [сайт]. – URL: <https://elar.ufu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf> (дата обращения: 17.05.2023).

6. Приказ ФГБОУ ВО «УдГУ» № 181/01-01-04 от 24 февраля 2022 года «О реализации программы «Стартап как диплом». – Текст: электронный // ФГБОУ ВО «УдГУ»: [сайт]. – 2022. – URL: <http://umd.udsu.ru/Norm/index.htm> (дата обращения: 17.05.2023).

7. Управление проектами: кейсы: учеб. пособие / Т. Б. Заводчикова, А. Е. Термелева. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2017. – 104 с.

8. Эколого-экономический анализ в задачах управления проектами: учеб.-метод. пособие / М-во науки и высш. образования РФ, ФГБОУ ВО "Удмуртский государственный университет", Ин-т граждан. защиты ; сост. О. П. Дружакина. Текст: электронный [сайт]. – URL: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/handle/123456789/20877> (дата обращения: 17.05.2023).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Траектория освоения курса

№	УК*	Вид занятия	Задание студентам по индивидуальным траекториям	
			Диплом как стартап	Стандартный
1	УК - 2	Лекция 1. Социальное проектирование: понятие и особенности социального проектирования.	Зарегистрироваться в системе диплом как стартап или на иной грантовой платформе. Изучить требования к проекту в соответствии с выбранным конкурсом.	Определить тематику будущей ВКР (МД), обсудить ее с руководителем научно работы.
2	УК-2	Практическая работа 1. Цели и задачи проекта. SMART – смарт технология. Дерево проблем.	Определить цель Стартап - проекта с применением SMART технологии. Определить задачи проекта как шаги к достижению поставленной цели \ номинации гранта.	Определить цель и задачи проекта. Рекомендуется рассмотреть тему ВКР (МД) или взять проект на сайте Фонда президентских грантов.

3	УК-2	Лекция 2. Целевая аудитория проекта и благополучатели проекта. Логико-структурный подход в разработке проекта в профессиональной деятельности.	Определите целевую аудиторию и благополучателей проекта. Составьте Дерево проблем по проекту стартапа.	Составить Дерево проблем по теме ВКР или по теме, предложенной преподавателем курса. Например, в области внедрения раздельного сбора отходов в ВУЗе и формирования экологической культуры молодежи.
4	УК-2	Практическая работа 2. Целевая аудитория проекта и благополучатели.		
5	УК-3	Лекция 3. Команда и ресурсы проекта.	Определите состав команды Стартап-проекта и их роли в проекте.	Реферат «Лидерство руководителя проекта»
6	УК-3	Практическая работа 3. Оценка удовлетворенности команды.	Разработайте программу мотивации и объединения команды проекта. Разработайте календарный план выполнения поставленных перед членами команды	Оцените степень вашей удовлетворенности личности программой обучения в магистратуре. Составьте план развития / работы над ВКР.

			задач и логи- стику их взаи- модействия.	
7	УК-2	Лекция 4. Фи- нансирование социальных проектов: ис- точники, ос- новные виды.	Определите требуемый бюджет Стар- тап - проекта: минимальный и максималь- ный (комфорт- ный).	Определите требуемый бюджет про- екта ВКР: ми- нимальный и максималь- ный (ком- фортный).
8	УК-2	Практическая работа 4. Бюджет про- екта	Составьте смету расхо- дов. Определите срок окупаемости проекта.	Задание мо- жет быть вы- полнено в от- ношении бюд- жета для Вас или вашей се- мьи. Задание мо- жет быть вы- полнено в формате про- екта на плат- форме фай- драйзинга.
9	УК-2	Лекция 5. Презентация проекта.	Разработайте Презентацию проекта и	Разработайте 3-4 слайда по проекту ВКР
10		Практическая работа 5. Пре- зентация про- екта.	представьте его на слуша- ние в аудито- рии. Время до- клада 5 минут.	или проекту грантовой за- явки на сайте Фонда прези- дентских

				грантов или иной конкурс.
11	УК-2, УК-3	Лекция 6. Управление проектом	Оцените потенциальные источники и виды рисков проекта. Рекомендуется использовать диаграмму Исикавы. Разработайте программу снижения рисков проекта.	Оцените риск проекта ВКР (МД). Постройте диаграмму Исикаву проекта.
12	УК-2, УК-3	Практическая работа 6. Управление проектом.		
Форма итогового контроля – зачет. Презентация проекта с описанием цели и задач, характеристикой целевой аудитории.				

\* УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Пример тем проектов для практических работ.

1. Разработка информационного сайта для ...
2. Проект уроков о правилах \_\_\_\_\_ (дорожной, бытовой, профессиональной и т.д.) безопасности со школьниками \ студентами...
3. Проект моделирования оценки рисков при \_\_\_\_\_ (пожаре на объекте, террористическом акте, экологической аварии и т. д) на объекте.
4. Исследование свойств \_\_\_\_\_ (устойчивости растений, морфологии отходов, противопожарных свойств, шумоизоляционных свойств и т.д.) ...

## Признаки эффективных и неэффективных команд

Параметр	Признаки эффективной команды	Признаки неэффективной команды
Цель	Четко представляет цель совместной работы	Цель поставлена нечетко или не определена вовсе
Состав	Правильно подбирает сотрудников в зависимости от ролей и функции	Подбирает неподходящих сотрудников
Методы работы	Использует эффективные методы работы	Не владеет эффективными методами работы
Климат	Создает положительный климат	Не умеет создавать положительный климат
Результаты работы	Заинтересована в результате работы	Не интересуется результатами работы
Обязанности	Распределяет обязанности между сотрудниками	Не умеет распределять обязанности
Ответственность	Несет ответственность за результаты деятельности	Безответственна за результаты деятельности
Навыки руководства	Имеет прочные навыки руководства	Не обладает достаточными навыками
Сотрудники	Поддерживает личное развитие своих сотрудников	Не занимается вопросами личного развития
Творческий потенциал	Поощряет творческий потенциал	Подавляет творческий потенциал
Межгрупповые отношения	Строит здоровые межгрупповые отношения	Терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям
Риск	Не боится риска, умеет рассчитывать оправданность риска	Избегает риска
Ресурсы	Эффективно использует ресурсы	Неэффективно использует ресурсы



## Пример «загруженного» слайда с тяжелым нечитаемым текстом

### Актуальность

Актуальность темы обусловлено тем, что в мире всё чаще возникают экологические проблемы, а иногда и экологические катастрофы, которые наносят непоправимый ущерб природе. Часто экологические проблемы возникают из-за недостаточного уровня знаний и отсутствия экологической грамотности у людей. Поэтому необходимо прививать интерес к изучению экологии с самого раннего возраста. Но некоторым детям тяжело усваивать информацию в стандартном формате, а кому-то и вовсе неинтересно обучение в такой форме. Если вложить экологическое образование в игровую оболочку, то можно решить одну из главных проблем – проблему экологического воспитания. Игра помогает сплотить коллектив, включить в активную деятельность. В играх воспитывается дисциплина, человек приучается к соблюдению правил, справедливости, умению контролировать свои поступки, правильно и объективно оценивать поступки других.

20

## Пример того же слайда, где текст разделен на информа- ционно значимые абзацы, и текст читабелен и «дышит»

### Актуальность



Актуальность внедрения раздельного сбора отходов (РСО) и обучение населения правилам РСО отмечаются в Паспорте Национального проекта «Экология» и в Паспорте Приоритетного проекта «Чистая страна».



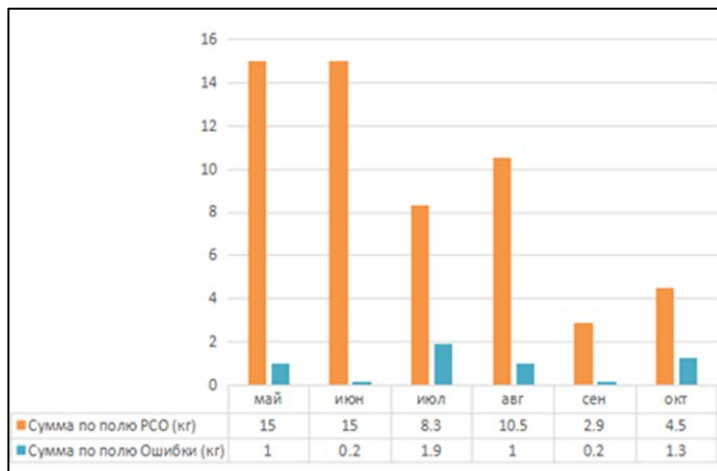
Актуальность развития волонтерства отмечена программой «Развитие добровольчества (волонтерства) в Удмуртской Республике» на 2021 - 2025 г.г. и Региональным проектом «Социальная активность», по которому к 2024 году планируется вовлечь в добровольческую деятельность 20% граждан Удмуртской Республики.

При использовании цветных графиков, диаграмм и схем рекомендуется применять «отличимые» друг от друга цвета и оттенки

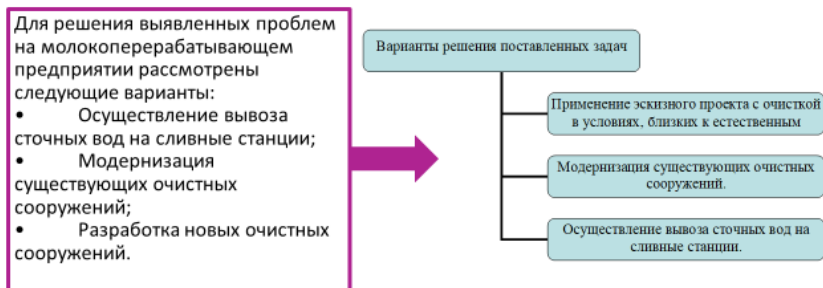


Выбираем те, которые находятся **напротив** или **соседние**

Пример диаграммы с контрастным, «читабельным» цветовым обозначением измеряемых показателей



Для презентации рекомендуется преобразовывать  
текст в схемы



Примеры плохо «читаемых» материалов на Презентации

Выделите в таблице значимые параметры или сократите объем цифр, показав только самые значимые. По возможности таблицу замените графиком, что бы визуализировать динамику исследуемого явления \ процесса

z	0	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
+0	.50000	.50399	.50798	.51197	.51595	.51994	.52392	.52790	.53188	.53586
+0.1	.53983	.54380	.54776	.55172	.55567	.55966	.56360	.56749	.57142	.57535
+0.2	.57926	.58317	.58706	.59095	.59483	.59871	.60257	.60642	.61026	.61409
+0.3	.61791	.62172	.62552	.62930	.63307	.63683	.64058	.64431	.64803	.65173
+0.4	.65542	.65910	.66276	.66640	.67003	.67364	.67724	.68082	.68439	.68793
+0.5	.69146	.69497	.69847	.70194	.70540	.70884	.71226	.71566	.71904	.72240
+0.6	.72575	.72907	.73237	.73565	.73891	.74215	.74537	.74857	.75175	.75490
+0.7	.75804	.76115	.76424	.76730	.77035	.77337	.77637	.77935	.78230	.78524
+0.8	.78814	.79103	.79389	.79673	.79955	.80234	.80511	.80785	.81057	.81327
+0.9	.81594	.81859	.82121	.82381	.82639	.82894	.83147	.83398	.83646	.83891
+1	.84134	.84375	.84614	.84849	.85083	.85314	.85543	.85769	.85993	.86214
+1.1	.86433	.86650	.86864	.87076	.87286	.87493	.87698	.87900	.88100	.88298
+1.2	.88493	.88686	.88877	.89065	.89251	.89435	.89617	.89796	.89973	.90147
+1.3	.90320	.90490	.90658	.90824	.90988	.91149	.91308	.91466	.91621	.91774
+1.4	.91924	.92073	.92220	.92364	.92507	.92647	.92785	.92922	.93056	.93189
+1.5	.93319	.93448	.93574	.93699	.93822	.93943	.94062	.94179	.94295	.94408
+1.6	.94520	.94630	.94738	.94845	.94950	.95053	.95154	.95254	.95352	.95449
+1.7	.95543	.95637	.95728	.95818	.95907	.95994	.96080	.96164	.96246	.96327
+1.8	.96407	.96485	.96562	.96638	.96712	.96784	.96856	.96926	.96995	.97062
+1.9	.97128	.97193	.97257	.97320	.97381	.97441	.97500	.97558	.97615	.97670

## Приложение 6

Источники финансирования	Достоинства	Недостатки
<p>Внутренние источники (собственный капитал)</p>	<p>Легкость, доступность и быстрота мобилизации. Снижение риска неплатежеспособности и банкротства. Более высокая прибыльность в связи с отсутствием необходимости выплат по привлеченным и заемным источникам. Сохранение собственности и управления учредителей</p>	<p>Ограниченность объемов привлечения средств. Отвлечение собственных средств от хозяйственного оборота. Ограниченность независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов</p>
<p>Внешние источники (привлеченный и заемный капитал)</p>	<p>Возможность привлечения средств в значительных масштабах. Наличие независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов</p>	<p>Сложность и длительность процедуры привлечения средств. Необходимость предоставления гарантий финансовой устойчивости. Повышение риска неплатежеспособности и банкротства. Уменьшение прибыли в связи с необходимостью выплат по привлеченным и заемным источникам. Возможность утраты собственности и управления компанией</p>

### Пример чек-листа для проверки грантовой заявки

Название проекта должно быть уникальным, однако, в него стоит включить некое уточнение (что это за проект? для чего он должен быть реализован?). Возьмите формулировку из вашей цели.

Краткое описание проекта – один из главных блоков. Отразить все логично, четко и понятно. Емко опишите, в чем суть проекта, сколько этапов он предполагает, что будет сделано на каждом из них, количество занятий в рамках проекта и каким отчетным мероприятием он закончится.

География проекта – продумайте четко данный пункт. Если вы укажете весь регион, а мероприятия будут проводиться только в 1 конкретном городе, грантодатель может потребовать вернуть часть выделенных вам средств. Однако, не стоит и ограничиваться: можно указать не только свой регион, но и соседний, или вообще взять целый округ.

Целевые группы проекта. В данном случае на первом месте всегда прописываются главные благополучатели. Проект предполагает помощь детям? Значит, указываем детей! Не забывайте про возраст и территориальную характеристику. Если главные благополучатели – дети, то косвенной целевой группой станут и их родители. В проекте готовы принять участие волонтеры? Добавляем и их!

Описание проблемы ЦА, обоснование социальной значимости проекта. Здесь не скупитесь на цифры и статистику. Должно быть очень много числовых показателей, которые позволят доказать необходимость реализации проекта. Рекомендуется обозначить 3 главных причины, подтверждающих социальную значимость, и рассказать, как именно поможет ваш проект, ссылаясь на мысли ученых, врачей, психологов, показатели Росстата. Здесь также можно прикрепить опрос, который подтвердит заинтересованность целевых групп в реализации проекта. Не забудьте прикрепить материалы, подтверждающие ваши слова!

Цель проекта должна быть достижимой, измеримой, логичной, понятной и конкретной, а также коррелировать с социальным эффектом.

Количественные результаты включают в себя основные «цифры проекта». Чтобы заполнить данный пункт, ответьте на следующие вопросы: сколько человек могут выступить благополучателями нашего проекта? какое количество занятий и мероприятий мы сможем для них провести? на протяжении какого времени нам удастся реализовать проект? сколько публикации о нашем проекте смогут сделать СМИ и организации-партнеры?

Качественные результаты – показатели, отражающие социальный эффект проекта. Здесь необходимо отметить, как изменится жизнь благополучателей после прохождения ими проекта и каким образом удастся измерить это. Например, с помощью проведения психологического тестирования можно выявить улучшение психо-эмоционального состояния участников.

Задачи проекта должны быть четко связывать с его этапами.

Партнеры проекта. Аппараты по взаимодействию с гражданскими институтами, комитеты администраций города, министерства с радостью оказывают организационную, консультационную и информационную поддержку. Обязательно включайте в партнеров СМИ и, желательно, на каждый тип канала коммуникации. Используйте не менее 7 писем поддержки, чтобы увеличить шанс на получение максимального балла.

Информационное сопровождение проекта предполагает план его продвижения. Расскажите, на каких платформах вы планируете размещать информацию о проекте. Опишите, сколько публикаций будет сделано в социальных сетях, на интернет-порталах ваших партнеров, в СМИ (подкрепите свои слова письмами поддержки). Расскажите, будете ли вы запускать рекламу и как планируете вовлечь общественность в участие в проекте.

Дальнейшее развитие проекта. Что будет дальше? Расскажите, будете ли вы использовать оборудование, приобретенное за счет этого гранта в следующих своих проектах. Какие новшества планируете

включить? Может быть, увеличить количество участников, расширить спектр направлений, захватить более обширную географию?

Источники ресурсного обеспечения в дальнейшем. На какие средства планируете дальше развивать свой проект? Возможно, вы нашли спонсоров или в Уставе вашей НКО предполагается коммерческая деятельность, направленная на достижение целей организации? Подумайте над этим пунктом качественно. Чем более точно вы отразите ресурсы дальнейшей реализации проекта, тем более точно ваш проект подтвердить свою перспективность.

## Социологический опрос для диагностики проблематики проблемы целевой аудитории проекта

**Опрос — метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей (респондентам).**

- Социологические опросы являются наиболее широко применяемыми методами исследования, поэтому именно с ними чаще всего отождествляются социологические исследования вообще. Это обусловливается такими особенностями методов опроса, которые делают их более предпочтительными для исследователя:
- оперативность,
- дешевизна проведения,
- способность охватить большой круг носителей информации, в том числе и тех, кто не стал бы делиться ею по своей инициативе,
- возможность применять названные методы многократно
- обеспечивающим высокую надежность результатов и безопасность для участников.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВОПРОСОВ В ОПРОСНОМ ЛИСТЕ			
ПО СОДЕРЖАНИЮ	ПО СТРУКТУРЕ	ПО ФУНКЦИЯМ	ПО ФОРМЕ
<i>Вопросы о событиях и фактах</i>	<i>Открытые</i>	<i>Основные</i>	<i>Прямые («в лоб»)</i>
	<i>Закрытые</i> ● альтернативные; ● вопросы-меню	<i>Вспомогательные</i> ● контактные; ● контрольные («ловушки»);	
<i>Вопросы о мнениях и оценках</i>	<i>Полуоткрытые</i> ● альтернативные; ● вопросы-«меню»	● вопросы-«фильтры»	<i>Косвенные</i>



## Правила составления опросного листа

1. В словесной формулировке вопроса следует избегать использования специальных терминов или сленга.

2. Стремитесь к коротким формулировкам.

3. Проверьте, не является ли вопрос многозначным, т. е. не содержит ли он в себе двух или более различных по смыслу вопросов, на каждый из которых можно получить независимый ответ.

4. Избегайте «подталкивающих» (или наводящих) вопросов, неявно указывающих респонденту, какой ответ желателен.

5. Без крайней необходимости не используйте выражения, содержащие в себе отрицание.

6. Вопросы, требующие особой компетентности или осведомленности о чем-то, нужно задавать лишь тем, кто может на них ответить. Если есть основания считать, что не все респонденты могут ответить на вопрос из-за отсутствия каких-то знаний или опыта, нужно использовать предварительный вопрос-«фильтр», чтобы отсеять некомпетентных респондентов.

7. Избегайте любых многозначных или двусмысленных слов и фраз.

8. Учитывайте возможное влияние фактора социальной желательности: стремление людей к социальному одобрению, к «престижному» поведению и образу жизни, к самопрезентации может влиять на их ответы на самые разные вопросы: о предпочитаемой марке автомобиля, о доходе и образовании, досуге.

9. В вопросах, касающихся фактического положения дел или поведения людей, следует достаточно конкретно определять временные и пространственные координаты интересующих вас событий (формулировки «как часто», «оцените ваш

уровень доходов» и т. п. иногда целесообразно заменить на более определенные понятия: «сколько раз в неделю», «сколько рублей в месяц»).

10. Не стремитесь к излишней детализации вопросов.

Структура (композиция) опросного листа

**Введение:**

- обращение к респонденту;
- информация об организаторе исследования;
- цели исследования (применение результатов);
- инструкция по заполнению опросного листа.

**Основная часть** (состоящая из смысловых блоков). В основной части вопросы располагаются в следующем порядке:

- от начала до середины опросного листа: от простых вопросов к сложным;
- от середины к концу опросного листа: от сложных вопросов к простым.

**Паспортичка** – данные о респонденте согласно свойствам выборочной совокупности.

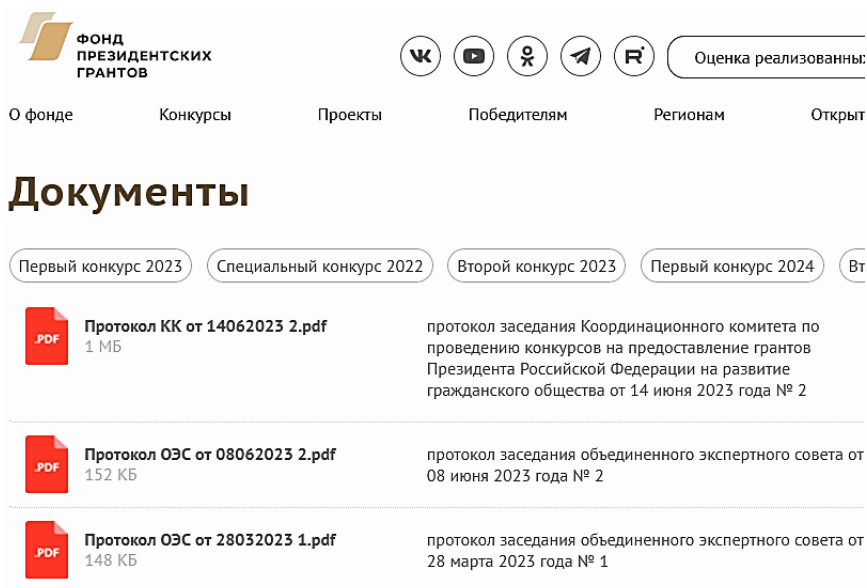
Требования к анкете:

- анкета должна содержать перевод исследовательских вопросов в вопросы для респондента, на которые тот сможет ответить;
- анкета не должна вызывать у респондента чувства скуки и усталости;
- анкета должна минимизировать количество ошибок при обработке данных.

## Чек-лист

для самопроверки заявки на участие в конкурсе на предоставление грантов Фонда президентских грантов // <https://президентскиегранты.рф/>

Чек лист и иные документы по подготовке проекта и конкурсной заявки ВЫ можете изучить на сайте Фонда президентских грантов в разделе «ДОКУМЕНТЫ».






**ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ**

Оценке реализованным

О фонде    Конкурсы    Проекты    Победителям    Регионам    Открыт

## Документы

Первый конкурс 2023    Специальный конкурс 2022    Второй конкурс 2023    Первый конкурс 2024    Вт

	<b>Протокол КК от 14062023 2.pdf</b> 1 МБ	протокол заседания Координационного комитета по проведению конкурсов на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества от 14 июня 2023 года № 2
	<b>Протокол ОЭС от 08062023 2.pdf</b> 152 КБ	протокол заседания объединенного экспертного совета от 08 июня 2023 года № 2
	<b>Протокол ОЭС от 28032023 1.pdf</b> 148 КБ	протокол заседания объединенного экспертного совета от 28 марта 2023 года № 1

### **Название проекта.**

Название проекта отражает суть деятельности, описано понятно, емко и звучит интересно. На сколько понятно из названия о чем проект?

Название пишем без кавычек, с заглавной буквы, без точки в конце

---

---

### **Краткое описание проекта.**

Кто целевая группа проекта, для кого будет реализован проект?

Сколько планируется охватить участников?

Где будет реализован проект?

Какие проблемы благополучателей решает проект? Что планируется сделать?

Какие ключевые мероприятия планируется провести?

Какие изменения и эффект будет у благополучателей?

---

### **Актуальность и общественная значимость проекта.**

В чем ценность проекта, для чего он нужен? Какое влияние будет оказано на целевые группы и общество в целом? Почему проект актуален для целевых групп? Почему проект является значимым для общества? Осознает ли проблему каждая целевая группа?

---

---

*Приведите подтверждения актуальности для целевых групп и значимости для общества в виде: анализа собственного опыта работы заявителя на данной территории; запросов от целевых групп проекта; исследований и опросов целевых групп; статистики; сторонних исследований; высказываний авторитетных СМИ/органов власти/известных личностей.*

Что будет сделано, чтобы люди, участвующие в этом проекте, что-то приобрели/узнали/переосмыслили/почувствовали.

---

---

*Должно быть описано, что конкретно это будет и почему это важно.*

### **Целевые группы.**

Насколько конкретно и понятно прописаны целевые группы проекта? Как они узнают о проекте и как вы с ними будете взаимодействовать?

---

---

*Если прочитать описание целевых групп, становится ли понятно, кто эти люди, появляется ли перед глазами образный портрет этих людей? Описано ли, для кого конкретно планируется проект?*

Сколько человек из каких групп примет участие в проекте (предположительно)?

### **Уникальность проекта и решений.**

В чем уникальность проекта, каково обоснование её уникальности для территории, для организации, или для благополучателей? Есть конкретные аргументы ее инновационности и уникальности, для кого проект уникален, какие новые подходы и методы используются?

---

---

Как понять каковы отличия вашего проекта от других проектов, реализованных ранее на выбранной территории? А с выбранными целевыми группами? В чем преимущества? Приведите доказательства указанных преимуществ и отличий?

---

---

*Уникальность проекта может, например, выражаться в том что: такого не делали на данной территории; используются новые трактовки/интерпретации известных методов; используются новые техники/приемы; смешение стилей/направлений/видов деятельности;*

## **Цель и результаты проекта**

Связана ли цель с проблемой, реализацией проекта и ожидаемыми результатами? Проверьте, совпадает ли она в результатах, которые планируется достигнуть:

Конкретна ли цель проекта?

*Если цель сформулирована общими фразами, например, «повысить патриотизм», «улучшить общество», то она сформулирована неконкретно. Конкретной будет цель с описанием, что планируется изменить и достичь у благополучателей, в знаниях, навыках, состоянии, или понимании – создать, дать возможность, научить, показать, и т.д. изменить то, что сегодня является причиной проблемы.*

---

---

На сколько достижима цель проекта? Возможно ли в принципе достижение такой цели за время реализации проекта?

---

---

Измерима ли цель проекта? *Нужно описать, как возможно измерить результат проекта.*

---

---

Количественные результаты. Какое количество человек из каждой целевой группы предположительно примет участие в проекте? Сформулированы ли другие количественные результаты и подсчитаны ли они?

Качественные результаты. Что должны узнать, осознать или почувствовать люди, которые примут участие в проекте? Как изменится их жизнь в связи с участием в проекте и/или после его завершения?

---

---

На сколько проект позволяет достичь цели? Какова эффективность результатов?

## **Задачи**

Как реализация проекта раскладывается на конкретные шаги (задачи), последовательность действий?

Соответствует ли эта последовательность общей логике реализации проекта? (*Например, сначала набрать участников, затем обучить их, потом организовать показательные выступления*).

Выполнение всех указанных задач хватит для успешной реализации проекта?

Какие шаги нужны для достижения результатов/цели?

Ответьте на вопрос: КАК, ЧТО сделать, чтобы достичь результатов?

---

### **Мероприятия календарного плана проекта**

Что конкретно планируется сделать в рамках проекта?

Состав мероприятий проекта:

- для каждой ли целевой группы предусмотрены мероприятия?
- есть ли подготовительные мероприятия?
- есть ли мероприятия по информированию целевых групп о возможности участия в проекте? есть ли мероприятия по информационному продвижению проекта?

Для кого мероприятие проводится, и что будет происходить? Как оно согласуется с задачами проекта и потребностями целевых групп?

---

Если все запланированные мероприятия будут проведены, какие будут достигнуты количественные результаты проекта, какие будут достигнутые качественные результаты проекта?

---

Все ли мероприятия необходимы для реализации проекта? Нет ли избытка мероприятий, который может привести к нереализуемости проекта? Достаточно ли мероприятий для решения каждой задачи?

Достаточно ли мероприятий для донесения до целевых групп тех смыслов, которые заложены в описании тематического направления? Если все мероприятия будут реализованы в том виде, в котором они описаны, будет ли проект соответствовать выбранному тематическому направлению?

Понятно ли из описания мероприятий календарного плана, как будет реализована творческая идея, концепция проекта? Не присутствуют ли мероприятия, не приводящие к результатам, не связанные с проектом?

### **Команда**

Насколько понятен и описан опыт работы и образование (включая повышение квалификации) в рамках обязанностей по проекту у каждого члена команды? Имеются ли ссылки на соцсети?

Каковы компетенции и опыт членов команды, насколько соответствуют специфике мероприятий календарного плана?

---

Имеется ли у руководителя проекта опыт успешной реализации подобных проектов (сопоставимых по масштабу и тематике), опыт организационно-управленческой деятельности?

Достаточно ли членов команды, волонтеров и привлеченных экспертов, специалистов для того, чтобы реализовать все запланированные мероприятия?

### **Бюджет**

Дайте развернутые комментарии по каждой позиции в бюджете проекта, включающие:

- обоснование необходимости расхода для реализации мероприятий;
- детальный расчет стоимости с опорой на рыночные цены.

Совпадают ли должности и роли членов команды проекта, обозначенные в разделе «Команда», с позициями в бюджете?

Указан ли в комментариях по оплате труда:

- функционал каждого привлекаемого человека;
- процент его занятости в проекте (за 100% принимается 8-часовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе).

Позволяют ли комментарии к статьям определить, с какими мероприятиями связаны данные расходы и почему их необходимо произвести? Все ли мероприятия проекта обеспечены необходимыми ресурсами (в том числе за счет софинансирования)?

---

Есть ли в бюджете проекта расходы на мероприятия (деятельность), не указанные в календарном плане? Все ли статьи бюджета действительно необходимы для реализации мероприятий?



Содержат ли комментарии к статьям детальные расчеты стоимости? В том числе, если приобретается оборудование, то указаны ли для каждой позиции марка, модель, которые взяты за основу для расчета стоимости?

Все ли расходы бюджета соответствуют требованиям положения о конкурсе?

Отражено ли в бюджете софинансирование не менее 25% (собственный вклад заявителя, финансирование из других источников, денежный эквивалент труда волонтеров и ресурсов, предоставляемых самим заявителем и партнерами проекта бесплатно)? Отражен ли в комментариях источник софинансирования? Все ли заявленные расходы за счет софинансирования связаны с мероприятиями и достижением ожидаемых результатов?

Как соотносится предполагаемый охват и художественная ценность проекта с затратами на проект? Соответствуют ли они друг другу?

Есть ли в разделе информации о заявителе сведения о проектах, реализованных заявителем в области культуры, искусства и креативных индустрий?

---

Указаны ли количественные и качественные результаты этих проектов?

Имеется ли у заявителя сопоставимый с содержанием заявки опыт проектной деятельности (по масштабу и количеству мероприятий)? Как подтверждается успешность деятельности заявителя по выбранному грантовому направлению: приведенными в заявке публикациями (ссылками на них); наградами; отзывами и (или) письмами поддержки? Есть ли подтверждение того, что заявитель уже имел опыт управления суммами, сопоставимыми с запрашиваемой?

Указано ли имущество заявителя, которое планируется задействовать при реализации проекта?

Насколько открыта организация, есть ли сайт, соцсети и публикации? Где можно посмотреть о деятельности организации? Есть ли наполнение соцсетей? Имеются ли отчеты, фото-видео материалы о мероприятиях?

### **Партнеры проекта, письма поддержки**

Есть ли у проекта партнерская поддержка?

В чем заключается вклад каждого партнера, что конкретно он будет делать в проекте?

---

---

Как в письмах поддержки описаны формы поддержки (информационной, организационной, консультационной, материальной, финансовой и иной, например, интеллектуальной, методической, экспертной)?

Подтвержден ли заявленный в бюджете проекта вклад партнеров документами от них (письмами, соглашениями и другими документами), в которых указано, что конкретно готовы сделать данные партнеры для проекта? Есть ли письменные подтверждения (письма, соглашения о сотрудничестве, иное) от каждого из партнеров?

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

*Учебное издание*

Составитель:  
Дружакина Ольга Павловна

**Управление проектами в профессиональной деятельности:  
основы социального проектирования**  
Учебно-методическое пособие

Авторская редакция  
Компьютерная верстка: *Фаттахова А. Ж.*

Подписано в печать 31.07.2023. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 6,10. Уч. изд. л. 4,80.  
Тираж 17 экз. Заказ № 1299.

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021  
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru

Типография Издательского центра «Удмуртский университет»  
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 2.  
Тел. 68-57-18