

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

Основы проектного менеджмента

Методические рекомендации

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составитель:

А.В. Доля, член правления СОО «ФЛИД».

Рецензент:

О.В. Гришин, председатель Правления СОО «Фундация Локальных Инициатив Донетчины», магистр проектного менеджмента.

Основы проектного менеджмента: методические рекомендации / сост. А.В. Доля; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., доп. – Донецк: [ДРЦПК], 2015.– 40 с.

Данные методические рекомендации разработаны с учетом специфики деятельности организаций и учреждений, функционирующих в системе местных органов государственной власти и органов местного самоуправления. Вместе с тем, поскольку они содержат в себе базовые компоненты проектного менеджмента, их использование возможно не только слушателями системы переподготовки и повышения квалификации работников органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, но и всеми заинтересованными темой проектного менеджмента.

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления,
государственных предприятий,
учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.....	4
Циклы жизни проекта.....	5
Планирование и написание заявки на грант.....	6
Шаги планирования проекта.....	9
Универсальная форма заявки на получение гранта.....	9
Отчеты о выполнении проекта.....	30
Общие рекомендации по написанию проекта.....	31
Приложения.....	33
Рекомендованная литература.....	39

ВСТУПЛЕНИЕ

Решению проблем социально-экономического развития территорий, общественных образований во многом помогает проектный подход. Который дает возможность сдвинуть с мертвой точки эффективное решение проблем, получить дополнительные денежные средства из различных фондов.

Программно-целевой метод расчета бюджетов, проектный метод являются перспективной эффективной формой управления развитием общества.

Практика составления проектов на протяжении последних лет показала их эффективность и способность реально помогать людям решать местные проблемы социально-экономического характера, улучшать условия своей повседневной жизни, решать конкретные социальные, жилищно-коммунальные и экологические проблемы.

Поэтому данные методические рекомендации помогут освоить инструментарий проектного менеджмента, и позволять подготовить проекты развития территорий.

ПРОЕКТ – это логическая совокупность мероприятий, которая имеет начало и окончание, и осуществляется с целью достижения поставленных целей в рамках установленного бюджета, графика и качественных показателей.

Иначе говоря, проект – это средство к изменению.

Основные характеристики проекта:

- есть средством \ инструментом для осуществления изменений;
- имеет четко очерченные начало и конец;
- имеет конкретную цель;
- приводит к получению реальных результатов;
- есть отличным от других;
- за него несет ответственность отдельное лицо или структура;
- требует затрат средств, ресурсов и времени;
- предусматривает использование разнообразных ресурсов и знаний.

Представляя при описании конкретного проекта общую картину деятельности вы показываете:

1. Собственную состоятельность, компетентность и комплексность в подходах к решению поставленных задач.
2. Целенаправленность в выполнении разработанной программы.
3. Открытость и ясность в последовательности выполнения программы и т.д.

ЦИКЛЫ ЖИЗНИ ПРОЕКТА

- ❖ Генерирование идеи и формулировка проекта.
- ❖ Планирование проекта.
- ❖ Осуществление плана.
- ❖ Завершение проекта и его оценка.

Перед тем, как приступить к работе над проектом, вам необходимо ответить на пять фундаментальных вопросов проекта:

Что / Почему?

- ❖ Какая существует в обществе проблема, на решение которой вы направляете свои усилия?
- ❖ Какова цель вашего проекта?
- ❖ Какие задачи ставит перед собой ваш проект?

❖ На какую аудиторию рассчитан проект, кого он коснется и кто получит какую-либо пользу от его реализации?

Как?

❖ Какая существует, процедура написания проекта и какая форма проекта приемлема?

❖ Как рационально разбить проект на этапы для его более эффективной реализации?

❖ Как разработать логическую модель процесса реализации?

Кто?

❖ Каковы будут людские ресурсы, которые принимают участие в реализации проекта?

❖ Какова квалификация каждого из участников?

❖ Как разделить обязанности в соответствии с возможностями членов проектной команды?

Когда?

❖ Каковы сроки реализации этапов проекта?

❖ Как эффективно использовать трудовые ресурсы?

❖ Каков срок подачи проекта?

Сколько?

❖ Бюджет проекта.

❖ Материальное обеспечение.

❖ Место работы.

❖ Дополнительное финансирование.

ПЛАНИРОВАНИЕ И НАПИСАНИЕ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ

Говоря о правилах составления прошения о целевом финансировании, чем, собственно, и является заявка на грант, следует помнить, что существует множество типов грантов:

- гранты на специальные проекты,
- гранты на исследования,
- на публикации,
- на проведение обучающих мероприятий,
- гранты на поездки и индивидуальное обучение и так далее.

Кроме того, гранты различаются по объему выделяемых средств, а также по тому, выделяются они в рамках общего или специального конкурса.

Заявки на гранты, подаваемые в частные фонды и в государственные организации (общегосударственного, областного, городского или районного уровней) обычно различаются по форме. Частные фонды обычно просят прислать сначала короткое письмо с приложением сути вашего проекта в качестве первичной заявки. Во многих случаях в дальнейшем вам потребуется прислать полную версию проекта. Источники государственного финансирования почти всегда требуют заполнить определенное число стандартных форм и документов, помимо самой заявки. Таким образом, заявки в частную и государственную организацию сильно разнятся по оформлению.

Подаваемый пакет документов обычно содержит следующие три части:

- ❖ Письмо – объяснение.
- ❖ Заявка.
- ❖ Дополнительные материалы.

1. **Письмо-объяснение** подписывается главой Совета правления неправительственной организации или руководителем государственного учреждения. В письме кратко описывается проект и даются разъяснения грантодателю, насколько важен предлагаемый проект. В письме подтверждается намерение вашего руководства всемерно поддерживать проект, что существенно для получения гранта.

2. **Заявка на получение гранта** — это главный документ, который изучают доноры, так называемые грантодатели. Собственно заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда) или занимать много страниц. Она может быть написана в виде письма или более формального документа. Однако не пользуйтесь своими форматами, если у донора есть собственные. Если донор просит вас следовать установленному им формату - следуйте ему.

3. **Дополнительные материалы** должны ограничиваться лишь самым необходимым. Эксперты не судят о качестве проекта по его весу, так что экономьте деньги на почтовых отправлениях.

Пакет в государственное учреждение обычно содержит:

1. Письмо-запрос.
2. Заявку.
3. Дополнительные материалы.

1. Письмо-запрос краткое (2-3 абзаца) заявление, подписанное начальником вашей организации. В письме сжато описывается суть заявки, важность и значимость предлагаемого проекта. Письмо должно отражать поддержку и одобрение проекта администрацией, оно подписывается, кроме главы учреждения, также еще одним официальным лицом, например, исполнительным директором.

2. Заявка, направляемая в государственный фонд, обычно бывает длиннее, чем направляемая в частный (обычно 10-20 стр.). В своих рекомендациях к составлению заявок фонды указывают их необходимый объем и последовательность изложения. Бывает полезно сразу же представить себе процесс оценки вашей заявки, довольно часто государственные учреждения в своих указаниях подробно описывают критерии оценки каждой секции проекта. Это дает вам возможность понять, на что, прежде всего, следует обратить внимание, и помогает лучше собраться с мыслями. Если вам сказано ограничить ваш проект десятью страницами, напечатанными через один интервал, не печатайте его через два интервала, думая, что это улучшит впечатление. Скрупулезно следуйте правилам, иначе впечатление неизбежно будет неблагоприятным. Вашу заявку могут отклонить только на основании того, что вы нарушили правила ее оформления. **Заявки в госучреждения**, кроме того, могут содержать особые бланки, например, бланк титульного листа с указанием названия проекта, фамилией исполнителей, запрашиваемой общей суммы, числа людей, затрагиваемых проектом и т.д.; страховую форму (например, для оценки степени риска для людей при выполнении проекта); заявление о запрете любой формы дискриминации; возможность использования оборудования инвалидами и др. Важно понять, какие из этих форм следует подавать одновременно с заявкой и как они должны быть заполнены, поэтому внимательно читайте инструкции.

3. Список дополнительных материалов обычно указывается фондом. Как правило сюда относятся описания рода занятий участников проекта, биографические данные (резюме), письма поддержки от других организаций, ваши налоговые льготы, годовой отчет, финансовая документация и т.п. Эта часть (приложение) может быть довольно объемным, если фонд запрашивает много информации. Существуют инстанции, выдвигающие очень специфические требования к типу представляемой документации

ШАГИ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

- ❖ Сформулируйте цель проекта.
- ❖ Выберите основную стратегию, ведущую к достижению цели.
- ❖ Разбейте проект на отрезки или шаги.
- ❖ Определите качественные критерии выполнения проекта для каждого шага.
- ❖ Определите, сколько времени потребуется для осуществления каждого шага. Определите требуемую последовательность выполнения шагов и сведите эту информацию в единый план-график всего проекта.
- ❖ Просчитайте издержки для каждого шага и сведите эту информацию в единый бюджет проекта.
- ❖ Определите исполнителей проекта, включая их число и требуемые должности, а также их обязанности и ответственность.
- ❖ Определите, требуется ли для людей, работающих над проектом, какая-либо дополнительная подготовка или обучение.
- ❖ Выработайте необходимые процедуры и политику.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ФОРМА ЗАЯВКИ НА ПОЛУЧЕНИЕ ГРАНТА

Универсальный формат для написания заявок позволит вам включить в заявку практически все возможные пункты, встречающиеся в заявках в государственные или частные фонды. Этот формат позволит вам также выработать логический подход к планированию и написанию проектов:

- ❖ Резюме заявки
- ❖ Введение
- ❖ Постановка проблемы
- ❖ Цели и задачи проекта
- ❖ Методы
- ❖ Аудитория
- ❖ Ожидаемые результаты
- ❖ Мониторинг и оценка
- ❖ Финансирование по окончании
- ❖ График реализации проекта
- ❖ Бюджет
- ❖ Приложения

1. Резюме проекта

Резюме - это краткое содержание проекта. Оно пишется в форме письма или помещается в первом разделе более формальной заявки. Вероятнее всего, именно резюме будет прочитано первым, поэтому сделайте его ясным, сжатым и конкретным. Из него должно стать понятно, кто вы, каков объем вашего проекта и его стоимость. Резюме - это ваш шанс убедить донора в весомости и привлекательности проекта. Как раз здесь следует репрезентовать описание проекта и дать ответ: кто, что, когда, где, почему и как. Специалист программы должен точно знать, чего вы хотите. Некоторые рецензенты будут читать только резюме, поэтому резюме должно быть хорошим.

Ошибки:

а) излишний упор на определенных частях проекта в ущерб другим;

б) невключение в текст резюме каких-либо важных сведений, касающихся проекта и помогающих понять его истинную и непреходящую ценность и т.п.

2. Введение

Введение - это рассказ о вашей организации как потенциального заявителя на грант. Как правило, заявки финансируются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только из качества самого проекта. Во введении вы обосновываете вашу надежность и объясняете, почему именно ваша заявка заслуживает поддержки:

- ❖ сколько времени вы существуете, как развивались, на сколько значительны ваши финансовые ресурсы;

- ❖ уникальность вашей организации - факты типа того, что вы были первыми в стране или регионе, кто начал работать в данной области;

- ❖ некоторые ваши наиболее значительные достижения или, если организация создана недавно, достижения попечителей или персонала на месте их прежней работы;

- ❖ ваш успех в проектах, подобных предлагаемому;

- ❖ финансовая поддержка, получаемая вами из источников, помимо фонда, в который вы обращаетесь, с приложением писем

поддержки (в приложении).

Помните!!!! для получения гранта ваша надежность, обосновываемая во введении, может оказаться важнее, чем остальная часть заявки. Запасайтесь доверием! Однако и здесь, как всюду, будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребление жаргона и пишите проще.

3. Постановка проблемы/обоснование потребностей

Во введении вы рассказали о себе. Из его содержания ваш спонсор должен был уяснить себе сферу ваших интересов, над чем вы работаете. Теперь вы должны точно изложить конкретную проблему, которую вы собираетесь решить с помощью вашего проекта. Если введение наиболее важно в плане получения средств, то постановка проблемы имеет решающее значение для выработки хорошего плана проекта.

В чем суть проблемы?

Проблема определяется иногда как противоречие между желаемой ситуацией и действительностью. Четко поставленная проблема требует ясного формулирования, пояснения того, что может быть ее возможными компонентами, локализация проблемы и основные причины, которые привели к ее появлению.

Опыт свидетельствует, что лучше всего проблему можно определить через процесс оценки всего того, что необходимо изменить.

Пути осознания проблемы:

- ❖ по материалам газет, журналов, докладов государственных структур и т.п.;
- ❖ через проекты данной тематики, которые уже были профинансированы;
- ❖ проведение встреч с местными руководителями, лидерами НПО и экспертами, которые работают в данной области;
- ❖ ваша личная точка зрения, опыт проектной команды, видение того, что необходимо изменить и как это делать.

В этом разделе описывается ситуация, побудившая вас приступить к разработке проекта. Этот раздел должен описывать ситуацию (или ситуации) вне вашей организации, т.е. проблемы из жизни местных жителей, города или страны. Формулируемые потребности не должны быть внутренними потребностями вашей организации, за исключением случаев, когда вы ищете средства для повышения эффективности собственной работы. В частности, отсутствие у вас денег - это НЕ

проблема. Каждый понимает, что вы обращаетесь за финансовой помощью. Это очевидно из самого факта подачи заявки. Важно ответить на вопрос, для решения какой проблемы вам нужны деньги. На что вы направите полученные вами средства? Именно это и следует написать в данной секции заявки.

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности вашей проблемы. Возможно, что это и так, тем не менее вашему спонсору потребуются дополнительные доказательства вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно местных), докажите, что вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не порадуют читателя, поэтому приберегите их для приложения, лучше всего привести ряд наиболее эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию.

При формулировке проблемы вы должны:

- ❖ логично связать задачи, которые выполняются вашей организацией, с проблемами, которые вы пытаетесь решить;
- ❖ четко определить все проблемы, с которыми вы будете работать, удостовериться в том, что ваша задача в принципе может быть осуществлена в определенный реальный срок вашими собственными силами за определенные конкретные ограниченные средства;
- ❖ подтвердить существование проблемы с помощью дополнительных материалов - статистических данных, социологических опросов и т.п.;
- ❖ быть реалистичным - не пытаться решить все мировые проблемы в ближайший год, а также не брать на себя проблему, для решения которой необходимы усилия целого научно-исследовательского института.

Работая над написанием проекта, сделайте следующее:

1. Напишите вашу "проблемную декларацию", которую вы определили и решению которой будет содействовать ваш проект.
2. Сформулируйте, как минимум, три возможные *причины* вышеуказанной проблемы и, как минимум, три альтернативных *решения* этой проблемы.
3. Сделайте выбор того, что, как вы считаете, является *самым лучшим из возможных решений*, и кратко обоснуйте его.
4. Базируясь на "проблемной декларации" и причинах ее возникновения и возможным, на ваш взгляд, способом ее решения, напишите *цель* вашего проекта.

При описании проблемы удобно пользоваться следующей таблицей:

В чем состоит проблема?	Почему это является проблемой?
Где появилась проблема?	Почему она появилась именно здесь ?
Когда появилась проблема?	Почему она появилась именно сейчас ?
Кого затрагивает проблема?	Почему она затрагивает именно их ?
Как проявляется проблема?	Почему она проявляется именно так ?

Ошибки:

а) многословное и запутанное определение необходимости и важности проекта;

б) двусмысленные формулировки, допускающие превратное толкование излагаемого;

в) неочевидная важность проблемы для общества или аудитории, на которую направлена деятельность проекта.

«Если Вы не знаете, куда Вы идете, то не имеет значения, какую дорогу Вы выбрали»

Льюис Керолл

4.Цель и задачи проекта

Хорошо подготовленный проект должен быть логически грамотно разработан, введение должно подготавливать Постановку проблемы. Соответственно "проблема" должна иметь логический переход к Цели и задачам.

Цель - это общая декларация того, что должно быть сделано. Она описывает предназначение проекта - его конечный результат.

Целью может быть общее утверждение типа: *Создать дополнительные источники информации о СПИДе для двуязычного населения региона, снизить число безработных среди взрослого населения; создать службу мониторинга и т.п.*

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

Задачи — это поэтапные вехи, которые должны быть реализованы в ходе работы организации по реализации проекта. Совокупность решенных задач - это есть ожидаемый результат реализации проекта, т.е. достигнутая цель.

Задачи - конкретные и поддающиеся измерению результаты работы вашего проекта.

Задачи - это те возможные улучшения ситуации, которую вы описывали в разделе «Постановка проблемы». Если каждый раз при написании задач проекта вы будете рассматривать их в этом ключе, то легко поймете, как они должны выглядеть. Например, если проблема состоит в том, что некоторые дети в вашей школе читают в несколько раз хуже, чем остальные дети их возраста, то задача может состоять в том, чтобы к окончанию проекта определенный процент таких детей научился читать значительно лучше, чем прежде. Они будут читать лучше, чем те их сверстники, кто был раньше на одном с ними уровне, но не был охвачен проектом. В подобных задачах следует указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

Задачи проекта должны быть:

- ❖ максимально конкретизированы;
- ❖ такими, что просчитываются — возможность просчитать ожидаемые результаты;
- ❖ возможными для реализации;
- ❖ реалистическими — сможет ли проект достигнуть уровня влияния и изменений, что декларируются каждым заданием;
- ❖ ограниченными — определенными во времени.

Критерии SMART:

S - конкретность

M - исчислимость

A - территориальность

R - реалистичность

T - определенность во времени

Хорошо определенная задача проекта должно отвечать на следующие вопросы:

Что необходимо изменить?

Сколько изменений необходимо сделать?

Для кого эти изменения делаются?

Где будут происходить изменения?

Когда будут происходить изменения?

Ошибки:

- а) несоответствие цели проекта целям и основной деятельности организации;
- б) несоответствие цели проекта и целей донора;
- в) явное несоответствие целей и основной деятельности НПО целям и приоритетам донора;
- г) расплывчатые (нечеткие, «туманные») формулировки;
- д) совокупность поставленных в проекте задач не представляет собой основной цели проекта;
- е) несоответствие цели и даже одной из задач проекта;
- ж) не реальна цель или не реализуемые (в рамках одного данного проекта) задачи.

5. Методы

***Методы* - те виды деятельности, которые необходимы для получения желаемых результатов.**

В этой части должны быть перечислены и объяснены действия, которые вы намерены предпринять по выполнению задач и достижению цели проекта.

Из этого раздела становится ясно:

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

Существует два главных вопроса, которые должны быть разъяснены в этом разделе:

- ❖ Какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
- ❖ Почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

В разделе Методов вы должны указать кто, что и для кого делает, и почему делает именно так.

Если вам трудно сразу описать все задачи, попытайтесь представить, чем вы будете заниматься через год-два. Какие бы вы хотели бы увидеть изменения? Какие различия между существующим положением дел и будущим? Достижение подобных перемен и может являться задачей проекта.

Итак, в разделе *Методов* вы должны указать кто, что и для кого делает, и почему делает именно так. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.

6. Аудитория.

Аудитория проекта делится на две группы:

Группы влияния ("*целевая группа*") - это лица или организации, которые получают непосредственную пользу от реализации проекта - те, для кого, собственно говоря, он и делается. Это не все общество в целом. Это только та, узкая, какими-то параметрами ограниченная социальная группа (лиц или организаций), которая на себе ощутит воздействие проекта. Хорошо, если будут указаны конкретные «бенефициарии». Можно даже списком.

Заинтересованные в проекте - это лица, организации и группы людей, которые имеют особый интерес (активно или пассивно задействованы) в проекте и своими действиями будут влиять на проект. Такими людьми или организациями могут быть политические силы, органы власти, представители различных общественных организаций и коммерческих структур, которые в состоянии повлиять на выполнение проекта. В свою очередь, проект косвенно может оказать влияние и на них. К данной группе также относятся сами организаторы проекта, координаторы программ и доноры.

Ошибки:

- а) не четко определена «целевая группа»;
- б) «целевая группа» не соответствует поставленной цели проекта;
- в) «целевая группа» слишком мизерна или неправдоподобно обширна и т.п.

7. Ожидаемые результаты.

Это очень важный раздел, он должен показывать реальные изменения ситуации, выраженные: в конкретных измеряемых единицах и/или в более общих категориях (состояние, настроение, атмосфера), которые тем не менее должны быть обоснованы. Для фонда важно понимание того, как можно оценить эффективность вашего проекта и на какие критерии при этом опираться.

Количественные показатели. Необходимо показать штуки, часы (дни), страницы, количество человек и прочие цифры и факты, которые будут иметь место в результате реализации проекта.

Качественные показатели. В какой мере потребность целевой группы (вытекающая из проблемы) будет удовлетворена. Насколько ситуация улучшится и насколько стабильны (жизнеспособны) эти изменения. Узнают или почувствуют ли ваши клиенты нечто новое? Как повлияет проект на их дальнейшую жизнь? Ожидаете ли вы участия самих клиентов в реализации проекта? Необходимо разработать критерии, при помощи которых вы узнаете, что ситуация действительно изменилась в лучшую сторону, а не наоборот.

❖ **Непосредственно ожидаемые результаты** следует **расписывать** как четкий перечень фактов, который соответствует поставленным задачам и основной цели проекта.

❖ Ожидаемые результаты «долгосрочной перспективы» - это прогноз на будущее, т.е. проект, оказал свое воздействие на проблему, существующую в обществе, но даже после окончания его, это воздействие ощущается и продолжается.

❖ Возможные изменения в «общей картине» должны быть обозначены кратко, но обязательно показывать существенные изменения, которые вероятно изменят существующий «статус кво».

Ошибки:

а) избыточная глобализация перспективных результатов (один проект системы изменить не может!).

б) несоответствие ожидаемых результатов поставленным задачам.

8. Мониторинг и оценка

Мониторинг и оценки касаются целей, рабочего плана, штатного расписания и т.д. Мониторинг во многих аспектах похож на оценку. Разница состоит во времени выполнения, в том кто выполняет, а также в разнообразии и детальности собранной информации. Относительно типов собранной информации и методов ее анализа, мониторинг и оценка во многом совпадают.

Мониторинг - это процесс постоянного накопления информации по всем аспектам проекта с целью определения хода выполнения и окончательного завершения запланированных действий, а также относительно их содействия достижению поставленной цели.

Мониторинг обеспечивает руководителя информацией
необходимой для:

- ❖ Анализа данной ситуации;
- ❖ Определения проблемы и нахождение решений;
- ❖ Открытия направлений и примеров;
- ❖ Выдерживания плана выполнения проекта;
- ❖ Измерения прогресса в выполнении поставленных задач и формулировании/пересмотре будущих целей и задач;
- ❖ Принятия решений о человеческих, финансовых и материальных ресурсах.

Мониторинг выявляет возникающие проблемы и необходимые изменения и позволяет вовремя корректировать сам проект и расписание действий до того, как они станут очень серьезными или неуправляемыми. Менеджер проекта отвечает за мониторинг и отчитывается за его результаты.

Кто осуществляет мониторинг ?

На первом уровне мониторинг осуществляется сотрудниками проекта. Руководители подразделений отвечают за мониторинг работников и конкретных заданий, которые они выполняют, а менеджер проекта несет ответственность за мониторинг всех аспектов проекта.

На втором уровне мониторинг осуществляется донором, который выделил деньги. С помощью поездок на места и регулярных отчетов от менеджера проекта осуществляется мониторинг состояния дел и продвижения к цели.

Мониторинг - это непрерывный процесс. Система мониторинга должна быть разработана еще до начала работы проекта. Работы по мониторингу должны быть внесены в рабочий план проекта.

Показатели мониторинга:

Показатели - это количественные и качественные критерии успеха, которые дают возможность измерить и оценить достижение поставленных в проекте задач. Существуют три вида показателей:

- ❖ **базовые показатели** - описывают, что входит в проект, например, количество учебных часов, количество израсходованных средств и т.д.;
- ❖ **конечные показатели** - описывают деятельность, например, количество работников, которые прошли обучение, количество семей, занятых в программе семейного планирования, количество женщин, вступивших в женские клубы;

❖ **влияющие показатели** - меры, которые действительно внесли изменения в состояние здоровья или другие условия: снижение количества детской смертности, снижение уровня прироста населения или снижение числа подростковой беременности.

Базовые и конечные показатели легче измерять, чем влияющие, но они обеспечивают только не прямое измерение успеха проекта. Они допускают, что достижения в некоторой деятельности изменяют их, но не доказывают этого.

Проверка.

Показатели должны быть:

- ❖ ясными,
- ❖ целесообразными,
- ❖ объективно проверенными,

Оценка - это процесс сбора и анализа информации с целью определения соответствия используемых в ходе выполнения проекта мер и запланированных целей, а также выяснения, в какой степени эти меры содействуют достижению сформированной в проекте цели.

Оценки должны быть заложены в план действий и осуществляться, по крайней мере, трижды: в самом начале (базовая), в процессе проекта и в конце, чтобы убедиться, достиг ли проект ожидаемых результатов.

Показатели - это общие цифровые свидетельства, которые помогают вам сравнить желаемые результаты с реальными. Они помогают ответить на вопрос: "Почему вы уверены, что продвигаетесь к поставленной цели?".

Важно систематически выбирать показатели. Они должны быть насыщены определенной информацией, которая будет источником принятия соответствующего решения. Чтобы делать оценки, можно использовать показатели, которые базируются на результатах выполнения программы и ее влияния.

Оценка вашего проекта нужна по двум причинам.

Во-первых, следует оценить степень эффективности работы в целом, чтобы понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобная оценка называется оценкой результатов.

Во-вторых, оценка может проводиться для получения сведений о ходе проекта. Это нужно, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется оценкой хода работы.

Измеряемые задачи готовят почву для эффективной оценки. Если вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке проекта, заново просмотрите «Цель и задачи». Вероятно, они недостаточно конкретны.

Субъективная и объективная оценки.

Субъективные оценки обычно говорят нам о том, что люди думают о программе, но редко оценивают конкретные результаты ее работы. К примеру, оценка образовательной программы будет выявлять отношение к ней школьников, учителей, родителей и администрации, но не будет описывать осязаемого улучшения учебы прошедших программу школьников. Субъективизм часто влияет на оценку результатов. Он особенно заметен, если вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит ваше дальнейшее финансирование.

Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки – попросить какую-нибудь стороннюю организацию сделать оценку за вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, который может быть предъявлен спонсору как часть вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит уровень доверия к вам.

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

9. Финансирование по окончанию

Ни один спонсор не будет стремиться финансировать вас постоянно. Фонды обычно желают знать, откуда вы возьмете средства по окончании периода предоставления гранта. Если вам требуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей, то, что вы будете делать, когда деньги закончатся?

Вы должны представить план, который убедил бы спонсора, что бюджет вашей организации имеет достаточно средств по истечении срока гранта для продолжения реализации проектных задач.

Нужно попытаться описать мероприятия по рекламированию и широкому распространению достигнутых проектом результатов.

Цель - убедить грантодателя в том, что информированность

других потенциальных доноров и общественности о деятельности проекта позволит вам привлечь их внимание на том уровне, который позволяет надеяться, что в дальнейшем идея будет поддержана кем-либо еще или, как минимум, будет иметь определенный резонанс в обществе. Зачастую, этого оказывается вполне достаточно для грантодателя.

Вы должны ответить на некоторые вопросы:

- ❖ Какие возможны источники финансирования по окончании проекта?
- ❖ Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если ваш проект окажется успешным?
- ❖ Можете ли вы получить письменное подтверждение такой готовности?
- ❖ Способен ли сам проект дать необходимые средства, например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечение клиентов информацией и т.п.?
- ❖ Не готов ли кто-нибудь оплачивать услуги, выполняемые вами, за ваших клиентов?
- ❖ Собираетесь ли вы заниматься поиском не грантовых источников финансирования?

Наилучший план будущего финансирования - план, не требующий последующей поддержки от спонсора.

10. График реализации проекта

График / рабочий план осуществления проекта объясняет каждую фазу или главный элемент выполнения проекта, чтобы специалист мог понять, какой подход будут применять ваши штатные работники и добровольцы и как они будут выполнять проект. График, показывающий, что и когда вы будете выполнять, только прибавит ясности вашей заявке. Специалисты по предоставлению грантов смогут оценить реалистичность проекта, который не обещает больше, чем можно реально предложить. Этот пункт предусматривает описание этапности выполнения проекта.

- ❖ Каждый этап должен быть четко обозначен во времени:
 - а) даты начала и окончания этапа;
 - б) время, необходимое на его реализацию

❖ Должен быть последовательно (как по времени выполнения, так и по смыслу деятельности) расписан перечень мероприятий, который предполагается выполнить на данном этапе проекта.

❖ Каждый этап должен быть нацелен на выполнение одной из обозначенных задач **последовательно!**

Например, определено 5 задач, значит и этапов должно быть тоже 5.

Ошибки:

- а) путаный график реализации проекта;
 - б) несоблюдение логической последовательности проведения работ и мероприятий;
 - в) нереальные сроки исполнения работ;
 - г) несоответствие пунктов графика задачам, определенным ранее
- и т.д.

11. Бюджет

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Поэтому перед разработкой бюджета проекта внимательно перечитайте требования донора к его составлению.

Знайте, что бюджет вашего проекта будет тщательнейшим образом исследоваться по нескольким позициям:

- ❖ простое и корректное соответствие требованиям донора (анкета, форма таблицы, валюта обсчета и т.д.);
- ❖ соответствие обозначенных сумм затрат по различным видам работ реальному положению дел и стоимостям на данный момент;
- ❖ степень финансового участия соискателя финансирования по отношению к запрашиваемой сумме;
- ❖ степень необходимости проведения работ, требующих донорского финансирования;
- ❖ соотношение затрат на административные расходы и прямые издержки по реализации проекта и т.д.

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цель и задачи» и «Методы» для выработки подходящего плана. Всякий бюджет должен опираться на Цель и задачи и предлагаемую методологию. В контексте проекта начните составлять список необходимых должностей, используемого оборудования, требующихся принадлежностей,

транспортных расходов и пр. Это важно учесть, иначе может оказаться, что бюджет и проект не совпадут.

Как правило, бюджет проекта состоит из трех основных частей:

1. Оплата работы.
2. Основные затраты.
3. Непрямые затраты.

Перед тем, как написать детальный бюджет, предлагается предоставить ориентировочную схему, суммирующую затраты по основным бюджетным направлениям. Это необходимо сделать для того, чтобы экспертная комиссия донорской организации могла вообще представить себе масштабы затрат по основным статьям проекта.

1. Оплата труда

1.1 Заработная плата

Выплаты работникам, которые будут работать полный или неполный рабочий день по реализации именно этого проекта.

Не все донорские организации либерально относятся к этой статье бюджета. Часто предпочтением пользуются такие проекты, в которых оплата труда осуществляется за счет организации, которая будет реализовывать проект, или проект осуществляется на общественных началах.

ОЧЕНЬ ВАЖНО показывать полную сумму и часть, вносимую за счет прочих ресурсов!!!

Существует несколько причин:

❖ Для донорской организации важно знать, что вы вносите свой материальный вклад, кроме проведения работ по проекту. Прежде всего, это дает возможность оценки того, имеет ли ваша организация какие-нибудь ресурсы для продолжения выполнения работ по завершению финансирования.

❖ Ваши ресурсы (добровольцы, сотрудники, помещения, оборудование, заработная плата и др.) дают возможность грантодателю уменьшить затраты на ваш проект и направить средства на другие проекты.

❖ Личный материальный вклад организации для донора является наилучшей гарантией ваших намерений довести проект до конца.

❖ Материальный вклад из других источников финансирования свидетельствует о заинтересованности других организаций в

реализации целей вашего проекта, а также о ваших организационных способностях фандрайзера.

1.2 Гонорары и контракты

В этом разделе указываются затраты на оплату труда тех людей или организаций, которые привлекаются для реализации отдельных задач проекта. Как правило, это происходит, когда сами организаторы проекта не в состоянии выполнить отдельный просчет работ. Для осуществления оплаты заключается договор подряда или контракт на реализацию работ, а после завершения составляется акт приемки работ.

2. Основные затраты

2.1 Оборудование

В этом разделе приводится список оборудования, которое необходимо приобрести или арендовать, для дальнейшего использования его в целях реализации проекта. Стремитесь указывать целесообразное оборудование с указанием технических характеристик.

В разделе «Оборудование» указываются лишь те материальные средства, которые будут внесены в регистр основных средств организации (поставлены на ее баланс), в частности офисная оргтехника, мебель и др.

Стремитесь выяснить, поощряется ли донором аренда оборудования, или отдается предпочтение его приобретению.

2.2 Материальное обеспечение

В этот раздел вписывают расходные материалы, в частности канцелярские предметы, тонеры, картриджи и пр.

При указании оборудования и материального обеспечения приводится цена единицы, их количество и общая стоимость.

2.3 Командировки и транспортные расходы

Включайте сюда все расходы, связанные с поездками. Расписывается каждая поездка с указанием маршрута следования, стоимости билетов в оба конца, количество дней, число командироваемых лиц, сумма суточных расходов и затрат на проживание. Не пишите сразу значительные суммы без соответствующего уточнения, дабы не вызвать у донорской организации лишних вопросов.

Суточные расходы допустимы лишь в рамках, определенных в соответствии с действующим законодательством Украины.

2.4 Программные расходы

В этом разделе указываются расходы, не вошедшие в предыдущие

категории. Например, сюда могут быть включены расходы по проведению семинаров, конференций, полиграфические услуги, приобретение литературы и т.д.

Если проектом предусматривается проведение семинара или конференции, то обязательно должна быть разработана программа мероприятия, определены выступающие, привлечены эксперты.

Если проектом предусматривается приобретение литературы или электронных носителей информации, то необходимо привести список с данными о названии, авторе, количестве экземпляров, цене за единицу и общую стоимость.

3. Непрямые затраты

В этом разделе, как правило, указываются затраты, непосредственно не связанные с какой-либо конкретной деятельностью или проектом, но необходимые для нормального функционирования организации и успешного выполнения ее задач. Далеко не все донорские организации соглашаются оплачивать не прямые затраты. Уточните, какие правила и стандарты финансирования существуют в донорских организациях перед тем, как требовать покрытие затрат.

Полезные замечания по составлению бюджета:

❖ Следует понимать, что для почти любого донора выгоднее дать 10-и организациям по 1 тысяче, чем 1-й организации 10 тысяч (суммы, разумеется, условны). В документах организации-донора будет фигурировать количество организаций, которым была оказана помощь. Это значит, что общая сумма, запрашиваемая вами у донора, должна быть скромной. Если, например, донор объявляет, что максимальная сумма гранта не должна превышать 50 тысяч, это значит, что ваш проект не должен претендовать больше, чем на 20 тысяч. Даже лучше, если и еще меньше - 12—15 тысяч. Это, понятно, в тех случаях, когда ваша организация не имеет реальной возможности прибегнуть к лоббированию и продвижению вашего проекта.

❖ Сумма собственного вклада в реализацию проекта должна быть не менее 20% от общей суммы проекта. Лучше, если больше, например 40% или даже 50%! Возможно, что сотрудники организации-донора не поверят ни одному вашему слову, но, понимая, что вы мудры и не жадны, т.е. вы не скупитесь на собственный вклад (пусть даже и виртуальный) их отношение к вашему проекту будет благосклоннее. И, кроме того, у большинства донорских организаций существуют неписанные правила по поводу соотношения вкладов сторон (как уже указывалось - это не менее 20% вклада организации-соискателя от

общей суммы проекта).

❖ Далее рассмотрим процентное соотношение затрат на различные виды расходов внутри проекта. Подавляющее большинство доноров имеют на этот счет свои четкие правила, которые практически никогда не указываются в описаниях и требованиях. Административные расходы (зарплаты персонала, аренда офиса, коммуникации, оборудование и т.д.) не должны превышать 10—15% от общей суммы проекта. В некоторых западных источниках эта сумма указывается до 20%.

❖ Стоимость техники, закупаемой для реализации проекта и впоследствии остающейся в пользовании НОО (неправительственная общественная организация) должна составлять не более, чем на 5% – 7% от общей суммы, причем закупается только та техника, которая безусловно, и абсолютно однозначно необходима для реализации проекта.

❖ При обсчете суммы проекта совершенно обязательно пересчитать, какая сумма будет затрачена на одного бенефициария (человека или организацию). Если ваш проект составляет 22 тысячи и в результате его действия будет подготовлено на семинаре по какой бы то ни было дисциплине, например, 22 человека (22 представителя 22-х организаций - это лучше, но все равно плохо), то это значит, что вы затратили на одного человека 1 тысячу. Это абсолютно не эффективное расходование средств донора и ваш проект обречен. *Например, в среднем, семидневный семинар не должен стоить (включая питание и проживание участников) более 250 долларов на человека, если вы подаете проект в международную донорскую организацию.*

❖ Сумма, обозначаемая вами, как не программные расходы, не должна быть более 7%, максимум, 10% от общей суммы.

❖ При представлении бюджета хорошо бы показать, насколько тщательно и бережливо вы относитесь к средствам донора. Сделать это можно, представив, например, сопоставительную таблицу цен или стоимостей работ в различных организациях. К примеру, издание брошюры при заданном тираже в организации X стоит 1 тысячу, в организации Y - 2 тысячи, а в организации Z. - 900, при практически одинаковом качестве и сроках исполнения работ. Ваш выбор - организация Z. Вся ваша информация должна быть корректна и легко проверяема (т.е. стоит указывать номера телефонов и контактных лиц).

❖ Всегда лучше несколько занижать запрашиваемые суммы - причины изложены выше. Бюджет, ни в коем случае не должен быть искусственно раздутым или включать в себя пункты, не относящиеся прямо к выполнению одного из видов работ, в соответствии с поставленной целью (см. выше).

12. Приложения

К приложениям обычно относятся 3 типа документов:

1. Сведения об организации (обязательно);
2. Сведения об исполнителях (обязательно);
3. Дополнительные материалы (желательно).

1) Сведения об организации:

В этой части вы рассказываете вашей организации как потенциальном заявителе на грант. Одним из главных критериев принятия решения по финансированию вашего проекта является репутация организации-заявителя, а не только качественные показатели проекта. В этом разделе вы должны обосновать вашу надежность, способность реализовать проект и пояснить, почему именно ваша заявка заслуживает быть поддержанной.

Вам следует дать, возможно, более полное описание «летописи успехов и побед» вашей организации. Сведения должны быть составлены в «западном» варианте исполнения, т.е. от нынешнего состояния назад, к процессу создания организации. Хорошо, если вы представите список организаций-доноров, с которыми вы уже сотрудничали. Подготовьте список проектов и даты их реализации. В том случае, если предыдущие проекты тематически лежали совсем в другом русле, относительно нынешнего, то их вносить в указанный список не обязательно.

Стоит приложить несколько образцов вашей предыдущей деятельности (брошюры, отзывы в СМИ, письма от благодарных бенефициариев и т.д.). Письма поддержки или рекомендации должны быть написаны в произвольной форме компетентными касательно темы проекта лицами, содержать обоснование необходимости финансирования проекта, его краткое описание, в том числе разъяснение грантодателю того, насколько важен предлагаемый проект, а также характеристику руководителя проекта как лица, которое способно реализовать задачи проекта. В конце письма указывается адрес и телефон лица - рекомендателя.

Полезно иметь несколько писем поддержки от:

- а) предыдущих доноров,
- б) ваших организаций-партнеров,
- в) органов власти и т.д.

Если в своем проекте вы упомянули о других организациях, которые будут вам оказывать содействие в реализации проекта или

предоставлять какую-либо техническую, материальную, моральную, финансовую и др. виды помощи, то вам необходимо предоставить на официальном бланке этой организации соответствующую справку. В ней организация должна сообщить, что она действительно ознакомлена с проектом, считает его актуальным и выделяет исполнителям проекта конкретные средства или оказывает иную помощь. Такое письмо подписывается руководителем организации, ее главным бухгалтером и визируется круглой печатью организации. Помните, что преимуществом пользуются те проекты, которые для своей реализации привлекают дополнительные источники финансирования.

Ошибки:

а) попытка представления организации-заявителя как самой или единственно подходящей организации для реализации подаваемого проекта;

б) представление вашей организации, как организации, способной выполнить проект с любой тематикой или степенью сложности;

в) избыточная скромность.

Сведения об исполнителях:

К проекту следует прилагать список непосредственных его исполнителей, запланированных заранее. Резюме каждого участника проекта также должно быть выполнено в «западном» варианте, т.е. от нынешнего положения назад, к началу трудовой деятельности. Хорошо, если среди лиц, привлекаемых к участию в вашем проекте, будут известные личности - специалисты в каких-то вопросах или люди, которых достаточно знают (с хорошей стороны!) в организации-доноре. К сожалению, многие не знают, что такое индивидуальное резюме (CV) и путают его с кратким описанием того, что должно быть сделано в рамках проекта. В резюме на отдельном листе приводятся автобиографические данные, написанные по стандартной форме.

Ошибки:

а) исполнители проекта по своим квалификациям не соответствуют функциям, которые им придется исполнять;

б) отсутствие опыта работы с проектами благотворительных организаций;

в) привлечение лиц, которые каким-то образом уже скомпрометировали себя в глазах донорских организаций и т.п.

Дополнительные материалы:

Если организация-донор разрешает приложить к проекту какие-либо дополнительные материалы (тут могут следовать ограничения - не более 2-х или 3-х страниц), выберите лучшее из имеющегося и приложите. Письма благодарности от органов власти или организаций-бенефициариев или что-либо другое. Если организация-донор не предполагает рассмотрение дополнительных материалов от соискателей - все равно приложите имеющееся! Это не пройдет бесследно. Только материалы должны быть очень качественными.

Дополнительные материалы должны быть ограничены только самыми необходимыми из них. Еще раз напоминаем: эксперты не судят о качестве проекта по его весу, поэтому экономьте средства на бумагу и почтовые отправки!

Ошибки:

- а) включение материалов, не имеющих достаточной ценности или важности для НОО и организации-донора,
- б) некачественно исполненные материалы и т.д.

Стиль написания

Заявка должна быть написана четко сформулированными фразами.

Большинство служащих организации – грантодателя читают не больше 8-10 страниц. Однако международные и государственные агентства - донорские институты - иногда просят оформить описание на большем количестве страниц, а также подать специальные анкеты и заявления на специальных бланках.

Пишите простым и доступным языком, правдиво и с вдохновением, но без преувеличения.

Особые детали, конкретные примеры и уместные статистические данные помогут вам высказать свою мысль более метко. Наряду с оригиналом подавайте одну или даже две копии проекта. Это связано с тем, что ваш проект будет одновременно изучаться несколькими экспертами организации–грантодателя. Некоторые доноры изначально оговаривают, какое количество копий необходимо им представить. Не забудьте сохранить полную копию у себя.

ОТЧЕТЫ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА

Агентство, финансирующее ваш проект, вполне закономерно будет требовать от вас отчетов на различных этапах его выполнения. Как правило, это происходит каждые 4 – 6 месяцев. Отчеты составляются в соответствии с требованиями, обусловленными в договоре о выделении средств, где указаны их содержание и размер. Важнейшим из того, что следует помнить в процессе составления отчетов, является сравнение **реального состояния дел с деятельностью и целями, запланированными в вашем договоре о выделении средств**. Таким образом, видно, какие виды деятельности выполняются по расписанию, где вы продвинулись вперед, а где отстаете. Такие сравнения помогут вам сконцентрироваться как на достижениях, так и на проблемах, которые требуют повышенного внимания.

Вообще, отчет должен содержать ответы на следующие вопросы:

- ❖ Какой отрезок времени охвачен в отчете?
- ❖ Какие виды деятельности и достижение каких целей планировалось на этот период? В ответе на этот вопрос вам поможет периодический график выполнения работ.
- ❖ Какими были конкретные действия и конкретные результаты за этот период? С помощью каких показателей вы в этом убедились? Здесь вы можете оценить количество занятых людей, какой была их деятельность и достигнутые результаты.
- ❖ Какие ресурсы использовались? Были ли они достаточными?
- ❖ Финансовые отчеты, которые подаются, должны содержать данные о затратах за весь подотчетный период. Однако, не забывайте указать другие ресурсы, какие вы использовали, включая участие общественности и совместную деятельность.
- ❖ Какие выводы вы сделали за этот период и как они повлияют на вашу дальнейшую работу? Вам помогут поправки, внесенные вами в периодический график.
- ❖ С какими проблемами вы столкнулись на протяжении этого периода? Как вы собираетесь их решить?
- ❖ Каковы ваши планы на следующий период деятельности?
- ❖ Учитывают ли эти планы изменения в целях проекта, графиках деятельности или необходимых ресурсах? Вам поможет ответить на этот вопрос периодический график.

Следующие шаги помогут вам во время составления отчета:

ШАГ 1: Просмотрите требования об отчетности в договоре о выделении средств.

ШАГ 2: Сделайте выводы о том, какие действия, конкретные факты и явных свидетельства (показатели перемен) наилучшим образом доказывают ваши успехи.

ШАГ 3: Упорядочите информацию и определите пробелы, которые надо устранить.

ШАГ 4: Выберите наиболее целесообразный формат для представления информации.

ШАГ 5: Составьте проект отчета и обратитесь к другим специалистам с просьбой просмотреть его.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ ПРОЕКТА

Проект должен:

- ❖ Быть ясным, четким – содержать точные описания расходов, для которых требуется финансирование, и описание работы, выполняемой организацией.

- ❖ Содержать фактические материалы, таблицы и, если нужно, схемы, другие материалы (может быть, необходимо провести предварительное обследование, чтобы оценить потребности, а также возможное отношение людей к тому, что предлагает ваша организация).

- ❖ Быть важным - как для организации, так и для решения той проблемы, на которую данный проект направлен. Долгосрочный эффект от проекта (программы) может быть дополнительным привлекательным моментом.

- ❖ Быть эффективным - результат проекта должен заслуживать внимания и приносить существенную пользу.

- ❖ Быть реалистичным - предлагаемая работа должна быть выполнимой. Необходимо оценить имеющиеся (или ожидаемые) ресурсы и то, как планируемая деятельность им соответствует.

- ❖ Быть экономичным - дешевым, иметь хороший результат при малых затратах денег дарителя.

- ❖ Быть актуальным - по возможности должен отвечать “модным” проблемам.

- ❖ Соответствовать интересам дарителя и его благотворительной политике.

- ❖ Обладать оптимальной стоимостью для донора. Если стоимость проекта слишком велика, то она должна быть разделена на меньшие части.

- ❖ Если планируется сотрудничать с другими организациями, следует обсудить проблему и проект с ними.

Положение о порядке проведения конкурса мини-проектов, направленных на решение социальных проблем территориальных громад Донецкой Народной Республики

1. Общие вопросы

1.1. Данное Положение устанавливает порядок проведения конкурсного отбора мини-проектов, направленных на решение социальных проблем территориальных громад Донецкой Народной Республики (далее – Конкурс).

1.2. Цель Конкурса – поддержка гражданских инициатив, направленных на активизацию территориальных громад, развитие навыков самоорганизации населения, привлечение дополнительных ресурсов для совместного решения социальных проблем территориальных громад Донецкой Народной Республики.

1.3. Основные задачи Конкурса:

- стимулирование деятельности общественных организаций, органов самоорганизации населения, инициативных групп;
- развитие навыков самоорганизации населения;
- предоставление финансовой поддержки общественным инициативам;
- внедрение инновационных подходов и методов к решению социально значимых проблем местного значения;
- объединение ресурсов органов местного самоуправления и общественности для решения социально значимых проблем территориальных громад Донецкой Народной Республики;

1.4. Приоритетные направления Конкурса:

- 1) развитие гражданского общества;
- 2) образование, культура и спорт;
- 3) реабилитация инвалидов;
- 4) молодежный и детский досуг;
- 5) инновационные проекты;
- 6) сохранение местных культурных традиций, воспитание патриотизма;
- 7) благоустройство территорий.

2. Условия Конкурса

2.1. К участию в Конкурсе приглашаются общественные организации, органы самоорганизации населения, инициативные группы, легализованные в установленном порядке на территории

соответствующей административно-территориальной единицы Донецкой Народной Республики (далее – Конкурсанты).

2.2. Желающие принять участие в Конкурсе, подают в областной совет заявку и копии следующих документов:

2.2.1. Общественные организации:

- свидетельство о регистрации в органах юстиции;
- свидетельство о государственной регистрации;
- устав (положение);
- паспорт руководителя организации;
- документ, подтверждающий полномочия лица, представляющего Конкурсанта.

2.2.2. Органы самоорганизации населения:

- протокол собрания (конференции) жителей административно-территориальной единицы о создании органа самоорганизации населения;
- решение соответствующего совета о предоставлении разрешения на создание органа самоорганизации населения;
- решение исполнительного комитета соответствующего совета (в случае легализации органа самоорганизации населения как юридического лица);
- документ, подтверждающий полномочия лица, представляющего Конкурсанта.

2.2.3. Для инициативных групп граждан:

- протокол создания инициативной группы, заверенный руководителем органа местного самоуправления по месту создания инициативной группы;
- персональный состав членов инициативной группы с указанием фамилии, имени, отчества, года рождения и места проживания;
- документ, подтверждающий полномочия лица, представляющего Конкурсанта.

2.3. Мини-проекты подаются в письменной форме за подписью уполномоченного лица Конкурсанта. На титульном листе обязательно отмечается полное наименование и местонахождение Конкурсанта. К проекту прилагается электронная копия предоставляемых материалов.

В случае если в рамках реализации мини-проекта планируется издательство каких-либо брошюр, бюллетеней, изготовление каких-либо конструкций, пошив сценических костюмов и т.п. Конкурсанту необходимо предоставить макет (или описание), фото, рисунок, образец того, что планируется изготовить. При планировании выполнения

ремонтных работ помещений или архитектурных сооружений Конкурсанту необходимо к проектной заявке приложить дефектный акт, в котором отразить объем планируемых работ и сметный расчет их стоимости.

2.4. Реализация мини-проектов осуществляется в течение года, бюджет мини-проекта, за счет средств областного бюджета, не должен превышать 10 тыс. руб.

2.5. Мини-проекты, которые подаются на конкурс, предварительно согласовываются с органами местного самоуправления, на территории которых будет осуществляться их реализация. При этом допускается привлечение средств из соответствующих бюджетов и других источников, не запрещенных действующим законодательством.

2.6. В случае предоставления материалов, не соответствующих вышеизложенным требованиям, они отклоняются от дальнейшего рассмотрения.

2.7. Конкурсанты несут ответственность за достоверность информации и документов, которые она предоставляют, в соответствии с законодательством.

2.8. По требованию членов Конкурсной комиссии Конкурсанты могут предоставлять дополнительную информацию о своих конкурсных предложениях. Для более наглядного представления предложений допускается проведение демонстрационных показов работ (печатных изданий, аудио- и видеопропродукции) относительно проекта.

3. Критерии и порядок оценки проектов

Проекты оцениваются по следующим критериям:

3.1. Соответствие мини-проекта приоритетам конкурса (максимальный бал – 5).

Мини-проекты могут соответствовать одному или нескольким приоритетным направлениям Конкурса.

3.2. Востребованность и реалистичность мини-проекта, конкретный и значимый результат (максимальный бал – 5).

Принимаются во внимание следующие аспекты:

- наличие поддержки мини-проекта на уровне местной территориальной громады;
- наличие четко сформулированной проблемы;
- заинтересованность целевой группы в реализации мини-проекта;
- соответствие механизмов реализации мини-проекта ожидаемым результатам;
- измеримость и конкретность ожидаемых результатов.

3.3. Финансовые и организационные возможности Конкурсанта, перспективы продолжения деятельности (максимальный бал – 5).

Принимаются во внимание следующие аспекты:

- потенциал Конкурсанта;
- размер собственного вклада Конкурсанта;
- перспективы дальнейшего развития мини-проекта с опорой на местные ресурсы;

3.4. Степень разработки проектной идеи (максимальный бал – 5).

Принимаются во внимание следующие аспекты:

- оптимальность выбранной стратегии для достижения целей мини-проекта;
- инновационный характер мини-проекта;
- присутствие элемента самоорганизации населения;
- наличие рисков и мер по их преодолению;
- наличие индикаторов (количественных и качественных), по которым возможно определить эффективность мини-проекта.

3.5. Экономическая эффективность проекта (максимальный бал – 5).

Принимаются во внимание следующие аспекты:

- соотношение затрат и результатов мини-проекта;
- стоимость товарно-материальных ценностей, запрашиваемых в целях реализации мини-проекта;
- привлечение средств из других источников на реализацию или развитие мини-проекта (создание механизма социального партнерства).
- опыт работы привлеченных сотрудников мини-проекта по проблеме, которой посвящен мини-проект.

4. Организационное обеспечение Конкурса

4.1. Для проведения Конкурса распоряжением председателя областного совета создается Конкурсная комиссия, в состав которой входят депутаты Народного Совета, работники Аппарата Совета Министров, независимые эксперты.

4.2. Конкурсная комиссия:

- утверждает план проведения Конкурса;
- определяет дату начала Конкурса;
- контролирует соблюдение данного Положения и плана проведения Конкурса;
- утверждает необходимые формы конкурсной документации;
- утверждает требования к оформлению проектов;
- проводит конкурс;
- принимает решение о победителях Конкурса.

4.3. Регламент работы Конкурсной комиссии:

4.3.1. Заседание Конкурсной комиссии является правомочным, если в нем принимают участие более половины членов от утвержденного состава комиссии.

4.3.2. По результатам рассмотрения вопросов комиссией принимаются решения, которые подписываются председателем комиссии, а в случае его отсутствия – его заместителем и всеми членами комиссии, участвовавшими в заседании.

4.3.3. Решение Конкурсной комиссии принимается большинством голосов от количества членов комиссии, принимавших участие в заседании. В случае равного количества голосов решающим является голос председателя комиссии.

5. Процедура Конкурса

5.1. Дата начала проведения Конкурса определяется решением Конкурсной комиссии. Сообщение о дате проведения Конкурса, требованиях и критериях оценки проектов, а также информация о победителях, публикуются в Республиканской газете, других коммунальных средствах массовой информации и на сайте Совета Министров Донецкой Народной Республики.

5.3. Заявки и конкурсная документация подаются в областной совет по адресу: г. Донецк, бул. Пушкина, 34, каб. 921.

5.4. Подача документально оформленных мини-проектов осуществляется в течение одного месяца со дня начала проведения Конкурса.

5.5. В течение одного месяца со дня окончания приема мини-проектов постоянными комиссиями областного совета проводится предварительный отбор мини-проектов по направлениям деятельности комиссий. Конкурсная комиссия проводит экспертизу мини-проектов, одобренных постоянными комиссиями областного совета, и принимает окончательное решение относительно определения победителей Конкурса.

6. Финансирование мини-проектов

6.1. Финансирование реализации мини-проектов, определенных победителями, осуществляется за счет средств бюджета, Донецкой Народной Республики, предусмотренных на текущий год.

6.2. По результатам конкурса, на основании решения Конкурсной комиссии, распоряжением председателя областного совета утверждается распределение субвенции между бюджетами городов и районов.

6.3. Районными и городскими советами может быть осуществлено перераспределение субвенции между бюджетами сельских, поселковых и городских (городов районного значения) советов.

6.4. Средства субвенции учитываются в составе соответствующих бюджетов и расходуются согласно действующего бюджетного законодательства и решений органов местного самоуправления.

6.5. Реализация мини-проектов осуществляется на основании

договоров, заключаемых между победителями конкурса и соответствующими органами местного самоуправления, на территории которых реализуются мини-проекты.

6.6. После завершения реализации мини-проектов, товарно-материальные ценности, приобретенные за счет средств областного бюджета для осуществления мини-проектов, передаются как благотворительная помощь соответствующему органу местного самоуправления.

Сопроводительное письмо

Просим принять мини-проект _____

_____ (название проекта)

к участию в конкурсе мини-проектов, направленных на реализацию социальных проблем территориальных образований Донецкой Народной Республики.

Приложения:

1. Проект.
2. Электронный вариант проекта (диск).

Уполномоченное лицо конкурсанта

Адрес: _____

Контактный тел./факс _____
E-mail _____

(подпись)

« ____ » _____ 201 г.

Рекомендуемая литература

1. Введение в проектный менеджмент. Электронный ресурс: <http://www.cfin.ru/itm/project/pmintro.shtml>
2. Проектный менеджмент /Е.В.Пономаренко. - Донецк: [ДООППК], 2013 ppt.
3. Основы проектного менеджмента. Электронный ресурс: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Osnov_proekt_menedgmenta/SG.html
4. Основы управления проектами. Электронный ресурс: http://pa-resultant.ru/files/osnovy_upravleniya_proektami.pdf
5. Проектный менеджмент. Электронный ресурс: <http://lib.apa.kz/%D0%B2%D1%8B%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
6. Проектный менеджмент бизнеса. - Электронный ресурс: <https://developmentstandart.wordpress.com/2012/07/26/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0/>
7. Управління проектами розвитку: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 291 с.

Основы проектного менеджмента

Методические рекомендации

Составитель:

Доля Алёна Владимировна, член правления СОО «ФЛИД»

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.