

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

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

**Методические рекомендации
по написанию мини-проектов**

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 17.05.2016) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2016**

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 17.05.2016)

Составители:

Костырко Анна Павловна, младший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Методические рекомендации по написанию мини-проектов / сост. А.П. Костырко, И.Г. Родченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд. перераб. и доп. - Донецк: ДРЦПК, 2016. – 26 с.

Методические рекомендации ориентированы на слушателей Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, одним из элементов обучения которых является написание и защита мини-проектов, направленных на решение актуальных социальных вопросов территорий.

©Донецкий республиканский
центр повышения квалификации
работников органов
государственной власти, органов
местного самоуправления,
государственных предприятий,
учреждений и организаций, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. Определение проекта. Общая характеристика	4
1.1. Определение терминологии «проект»	4
1.2. Классификация проектов	5
1.3. Требования к проекту.....	8
2. Жизненный цикл проекта	10
3. Разработка проекта.....	11
3.1. Этап сбора и обработки информации	11
3.2. Определение тематики проекта	12
3.3. Определение цели и формулирование заданий	13
3.4. Описание проекта, его основных этапов, создание модели Моделирование (разработка гипотез)	14
3.5. Планирование	15
3.6. Ожидаемые результаты	16
3.7. Определение эффективности и коррекция проекта	16
4. Перечень обязательных разделов проекта. Их описание	17
5. Требования к оформлению мини-проекту	20
Рекомендованная литература	21
Приложение А	22
Приложение Б	25

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1. Определение терминологии «проект»

Под проектом понимают комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, которые связаны ресурсами, исполнителями и сроками, соответственно оформлены и направлены на изменение объекта управления, что обеспечивает эффективность решения основных заданий и достижения соответствующих целей за определенный период.

Проект – это идея (задание, проблема) и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого экономического, социального, технического, технологического или организационного результата.

Проект – это схема, план, устройство, основа чего-нибудь – прообраз какого-либо объекта, вида деятельности. В самом широком понимании этого слова в современном менеджменте проект – это способ трансформации объекта, явления от существующего состояния к желаемому. Это координированное выполнение за определенный период взаимоувязанных действий, направленных на достижение конкретных целей (результата).

Соответственно теоретическим и методологическим требованиям необходимо различать понятие проект; бизнес-план и технико-экономического обоснование инвестиций:

1) инвестиционный проект – это совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности и объема, которая включает прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную стадии его реализации; это любой комплекс обеспеченных инвестициями мероприятий. Все проекты являются инвестиционными, поскольку без вложения средств реализовать проект невозможно;

2) бизнес-план – это детальное изложение целей и путей их достижения, что создается для обоснования инвестиций. Бизнес-план проекта (предприятия) может входить в инвестиционный проект, как его составная часть, заменять инвестиционный проект или включать несколько инвестиционных проектов (при расширении, модернизации, реконструкции и реструктуризации предприятия);

3) технико-экономическое обоснование инвестиций – включает в себя предпроектную разработку инженерно-конструкторских, технологических и строительных решений, сравнения альтернативных вариантов и обоснование выбора конкретного способа осуществления проекта. Техничко-экономическое обоснование проекта предусматривает углубленную и детальную разработку, а также всестороннюю оценку выбранного способа реализации проекта.

1.2. Классификация проектов

Имеются проекты научные, технические, коммерческие, производственные, финансовые, социальные и тому подобное. Но каждый конкретный проект определяют такие факторы как сложность, сроки реализации, масштаб, требования к качеству и тому подобное.

По мнению Росси и Фримана, существует три основных типа проектов:

- Инновационные проекты - которые испытывают что-то новое – например новую практику социального обслуживания или любой новый продукт.
- Проекты для распространения опыта - проекты, которые работают и потенциально могут быть применены в других странах, административно-территориальных единицах, других территориальных образованиях.
- Обычные проекты - предоставление услуг, которые уже с успехом предоставлялись при разных обстоятельствах.

Проект имеет ряд лишь ему свойственных признаков, наличие которых поможет осуществить эффективную реализацию проекта. Основными признаками проекта являются следующие:

- изменение содержания проекта ради достижения его цели;
- ограниченность во времени;
- ограниченность ресурсов;
- неповторимость.

К основным свойствам проекта, которые vyplывают из его признаков и классифицируются на типы, относят: масштаб проекта, его размер, количество участников и степень влияния на окружающую среду (табл.1).

Табл.1. Виды проектов за классификационными признаками

Классификационные признаки	Виды проектов
Цель и характер деятельности	➤ коммерческие ➤ некоммерческие
Характер и сфера деятельности	➤ промышленные ➤ организационные ➤ экономические ➤ социальные ➤ исследовательские
Масштаб и размер проекта	➤ большие ➤ средние ➤ малые
Степень сложности	➤ простые ➤ сложные ➤ очень сложные

Состав и структура проекта	➤ монопроекты ➤ мультипроекты ➤ мегапроекты
Уровень альтернативности	➤ взаимоисключающие ➤ альтернативные по капиталу ➤ независимые ➤ взаимовлияющие ➤ взаимодополняющие
Длительность проекта	➤ краткосрочные ➤ среднесрочные ➤ долгосрочные

Предоставим некоторые объяснения. Следовательно, за степенью сложности различают проекты простые, сложные и очень сложные.

За классом проекта (составом и структурой самого проекта и его предметной отрасли) существуют:

- монопроекты – это отдельные проекты разных типов, видов и масштабов;
- мультипроекты – комплексные проекты, которые состоят из ряда монопроектов и нуждаются в применении многопроектного управления;
- мегапроекты – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, которые включают в свой состав ряд моно- и мультипроектов.

Как правило, мега- и мультипроекты принадлежат к сложным или очень сложным проектам.

Кроме того, проекты разделяются на:

- взаимоисключающие (альтернативные) проекты – это проекты, которые осуществляются, если невозможным или нецелеустремленным является осуществление других проектов;
- альтернативные по капиталу – проекты, которые осуществляются в том случае, когда каждый из них не может быть осуществленным без использования финансовых средств, необходимых для осуществления других проектов;
- независимые проекты – проекты, которые осуществляются в том случае, когда результаты реализации одного не влияют на результаты реализации других и любая информация о параметрах одного не изменяет информацию о результатах других;
- взаимовлияющие – проекты, которые осуществляются в том случае, если при их общей реализации возникают вспомогательные позитивные или негативные эффекты, которые не оказываются при реализации каждого из проектов отдельно;

- взаимодополняющие – это проекты, которые осуществляются в том случае, если из-за каких-либо причин они могут быть приняты или отброшены только одновременно.

По продолжительности проекта или за сроками реализации различают:

- краткосрочные проекты (до 3 годов);
- среднесрочные (от 3 до 5 лет);
- долгосрочные (свыше 5 лет).

В зависимости от цели проекта (получение прибылей или социального эффекта) различают коммерческие и некоммерческие проекты.

За характером и сферой деятельности проекты делятся на экономические, промышленные, социальные, организационные и исследовательские. Но каждый из данных видов проектов имеет общие признаки. Это точно очерчены и сформулированы цели, последовательное их исследование, их уникальность, условия ограниченности, координированное использование взаимозависимых действий и тому подобное.

1.3. Требования к проекту

Проект должен:

- 1) Быть социально значимым, содержать ссылку на нормативную базу, которая будет демонстрировать комплиментарность проекта с современной законодательной базой.
- 2) Представлять целевую группу, на которую направлен проект и бенефициаров (получателей выгод).
- 3) Иметь конкретные цели и задания, которые можно измерять и отслеживать доступными методами.
- 4) Обеспечивать подготовку и повышение квалификации специалистов, которые принимают участие в проекте.
- 5) Быть специфическим - таким, который приспособлен к конкретным местным особенностям и условиям его реализации.
- 6) Быть оригинальным и своеобразным к использованию доступных ресурсов, но при этом быть таким, что бы было возможно его реплицировать - повторить в других местах.
- 7) Быть реальным, демонстрировать возможность достижения положительных результатов при имеющихся условиях.
- 8) Отвечать требованиям и стандартам содержания проекта, установленному организацией донором (учреждением, которое финансирует проект).
- 9) Быть реальным с точки зрения возможной поддержки местным или государственным бюджетом. Например, в пределах проекта на базе одной из молодежных организаций (СПОК) была открыта молодежная телестудия «Глаз». Доноры, которые имели мощные финансовые возможности, закупили видеоаппаратуру, нужные материалы, провели тренинги силами канадских специалистов. Студия выпускала интересную и актуальную видеопroduкцию относительно формирования здорового образа жизни молодежи, но для того,

чтобы использовать этот проект в другом месте нужны значительные средства, специалисты высокой квалификации.

10) Внимание! Результаты проекта должны быть постоянными, то есть такими, которые не исчезнут вместе с прекращением проектной деятельности: это основной критерий актуальности и социальной значимости проекта. И это должно быть понятным из содержания.

11) Быть целесообразным, профессиональным, иметь практическую пользу. Например, если в конкретном селе ученики средних классов не знают, что такое наркотики, не нужно проводить с ними тренингов с целью формирования навыков отказа. Такой проект может иметь обратные последствия. Среди профессионалов существует мысль, что проекты выбранные из таких «острых тем», как сексуальное воспитание, профилактика употребления наркотических веществ, проблемы похудения могут реализовывать лишь квалифицированные специалисты. Профилактика суицида вообще требует особенных подходов, в частности такая тематика не должна выноситься на групповое обсуждение, а соответствующая работа может проводиться лишь индивидуально.

12) Быть актуальным. Например, занятия по тематике здоровья детей, рождение которых планируется молодыми родителями, целесообразно проводить для беременных женщин, а не для невест в то время, когда они наиболее обеспокоены вопросами организации свадьбы.

Проект не должен:

- 1) Содержать специфические, понятные только специалистам слова.
- 2) Включать информацию, которая не касается проекта.

Проект предусматривает:

- *управление изменениями*: любые изменения превращаются в угрозу, если возникают непредвиденно. Даже установление новой техники в учреждении, к которой не привыкли сотрудники, может превратиться в угрозу, как для техники, так и для сотрудников. Изменения к лучшему тоже должны быть согласованы с процессом деятельности организации, быть двигателем, а не блокировать рабочие процессы;

- *управление качеством*: принципы TQM (total quality management) внедряются в процедуру подготовки и реализации проекта. Каждая операция должна осуществляться при условиях оптимального использования всех видов ресурсов. Это должно быть подтверждено документально. При потребности, к проекту должны быть прибавлены расчеты использования рабочего времени, ценовые предложения на основные виды оборудования, стоимость рабочего времени в регионе – на основании исследований ценовых предложений на рынке труда. К управлению проекта должен быть применен процессный подход, следовательно, все составляющие проекта должны быть определены процедурно. Для каждого задания должна быть расписана процедура внедрения. Разработаны шаблоны документов: резюме, аппликационных форм, бюджетных документов, отчетов;

- *управление персоналом*: в проекте должны быть описаны проектные группы, требования к специалистам проектных групп, функциональные обязанности исполнителей проекта, определенная иерархия ответственности;
- *управление временем*: проект должен быть разделен на:
 - а) этапы: подготовительный, основной, завершающий;
 - б) задание;
 - в) процессы – содержание подготовки мероприятия, технологии организации исследования и тому подобное;
 - г) циклы – в случае исследовательских проектов и любых, которые предусматривают повторение отдельных элементов - для разных групп, в разный период времени, другое, в зависимости от типа проекта. Например, если проект носит исследовательский характер, когда опыты повторяются несколько раз, желательно разделить проект на этапы и циклы. Может быть использована любая градация, но она должна быть обоснована. Используются методы построения и контроля календарных графиков работ;
- *управление финансами*: используются методы формирования финансового плана (бюджета проекта).

2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Время от появления замысла до полной его реализации называется проектным циклом (жизненным циклом проекта). Процесс проектирования происходит в несколько этапов:

1. Разработка (фаза зарождения): формулировка идеи проекта – определение актуальности, формулировки проблемы, выбор объекта, определение основной цели проекта и заданий, которые необходимо определить. Как и в медицине, важно правильно диагностировать проблему и подобрать способы решения. На диагностико-прогностическом этапе проводится определение напрямую деятельности и формирования общей концепции реальных возможностей проведения работы. Почти всегда имеется несколько способов преодоления проблемы. И проект тогда проект, когда демонстрирует осознанный и подтвержденный аналитическими и другими материалами выбор оптимального пути достижения цели.

2. Планирование проекта (фаза роста): уточнение границ этапов проекта, определения перечня процессов, их формализация, разработка шаблонов и матриц мероприятий и элементов проекта. Планирования отдельных видов проектной деятельности соответственно заданиям, определения и обоснования необходимых ресурсов, осуществление базовой оценки, составление бюджета проекта.

3. Практическое внедрение проекта (фаза зрелости) – выполнение запланированных мероприятий, которые в описании проекта должны быть точно отображены и обеспечены нужными материальными ресурсами. В ходе реализации проекта практически всегда планируются мониторинговые действия: сопоставление достигнутых результатов с определенными индикаторами.

4. Завершение и оценивание проекта (фаза завершения). Предусматривает подведение итогов, обоснованный анализ результатов. Проводится оценка полученных результатов, аудит, сравнение с намеченными целями, итоговая отчетность, награждается и распускается команда. Понятно, что в конце проекта делаются соответствующие выводы, обобщаются позитивные и негативные результаты, их причины с целью принятия соответствующих решений и накопления опыта. Устанавливаются определенные задания для периода постоянства уже за пределами проекта.

Внимание!

На всех этапах, как подготовки, так и выполнения действует ЛСП - логическо-структурный подход при разработке проектов. Каждый план проекта содержит точно определенные мысли относительно причинных связей: если А то Б. Особливо это касается этапа определения причин разногласий желаемого и имеющегося положения вещей в социальном управлении.

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

3.1. Этап сбора и обработки информации

Первым этапом подготовки проекта является исследование объекта планирования. На этом этапе важно определиться, чем отличается задание от проблемы: в проекте нужно доказать, что именно такой, а не другая цепочка заданий является оптимальной с точки зрения ресурсов.

На первом этапе высказывается гипотеза (идея, предвидение), которую дальше следует подтвердить аналитическими методами. Осуществление качественного анализа зависит от полноты и качества первичной информации, ее сбора и обработки.

На этом этапе следует четко определиться со списком нужных данных:

- какую именно информацию мы собираем. Например, для проектов, связанных с группами риска, следует предоставить преимущество таким категориям информации как количество, демография групп риска, их география и тому подобное;

- с единицами измерения: относительно единиц измерения, то они могут быть разными. Например: всего лиц, на 100 лиц, на 1000 лиц населения. Например, уровень угрозы того или другого заболевания может измеряться количеством больных 100 или 1000 лицами. Важным показателем в этом случае может быть также количество врачей или койко-мест на душу населения. Эта самая информация в другом проекте может быть абсолютно не пригодной;

- периодом, за который будет собираться информация: месяц, 1 год, 5 лет;

- другое.

Но следует помнить, что сбор информации – не самоцель, а способ определить, что именно мы хотим изменить, а также изучить наличие или отсутствие изменений.

Советы относительно сбора информации. При сборе информации следует задать вопрос: для чего в дальнейшем эту информацию будет использовано? Сбор данных может продолжаться вечно и поглотить все время и другие ресурсы. Нужно определиться со списком необходимых данных, максимально оптимизировать его. Лучшие в процессе работы над проектом продолжать сбор данных, чем утонуть в информационной лавине. Если недостает времени и средств на проведение подробного сбора и анализа данных, можно использовать фокусные группы, уже опубликованные статистические данные. Их можно получить в областных библиотеках, на сайтах многих учреждений. Привлечение представителей заинтересованных лиц к совещательной группе для контроля/управления сбором и анализом информации имеет важное значение для их финансового участия в программе и укрепления доверия между ними.

Источники информации:

1. Имеющиеся источники. В каждой области ежегодно, а в пределах года – ежеквартально, готовится и выдается Отчет о социально-экономическом развитии области. Такие же отчеты готовит каждая административно-территориальная единица. Основные отчеты сохраняются на бумажных носителях в областных библиотеках. Также источниками отдельных видов информации является Областное управление статистики, областное и районные управления социальной защиты, служба по делам детей, Интернет.

2. Собственные исследования. Их осуществляют избранными методами к началу проекта, если это не является его этапом. Сбор информации и ее анализ может быть осуществлен методами: качественными (SWOT); количественными (статистического, социологического анализа).

SWOT-анализ - анализ в стратегическом планировании, что заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории:

- сильных (Strengths);
- слабых (Weaknesses) сторон проекту;
- возможностей (Opportunities), что открываются при его реализации;
- опасностей (Threats), связанных с его осуществлением.

Визуально SWOT-анализ может быть представлено так:

Среда	Позитивное влияние	Негативное влияние
Внутреннее	Strengths (сила)	Weaknesses (слабость)
Внешнее	Opportunities (возможности)	Threats (опасности)

Данные можно структурировать и представлять в таблицах или подготовленными в среде Aхes.

Этап определения ключевой проблемы и формулировки цели проекта, целевой группы является определяющим для успеха и достижения результата. Очень важно на этом этапе сформулировать в первом приближении ожидаемые результаты.

3.2. Определение тематики проекта

Осознание и формулировка практической проблемной ситуации связано с необходимостью удовлетворять возникающие социальные потребности в существенных изменениях. В основе каждой проблемной ситуации лежит какая-то социальная проблема. За типом объекта выделяют такие социальные проблемы:

- **деятельностные** - выражаются в трудностях структуризации, планирования и осуществления человеческой деятельности (нет моделей, программ или алгоритмов деятельности или низкая эффективность деятельности, что осложняет достижение цели);
- **институциональные** – связанные со сложностью становления, функционирования и развития социальных институтов (например, институт образования);
- **организационные** - определяют содержание становления, развития и функционирования организационных систем (свойственные социальным организациям. Например, профсоюзные организации);
- **ресурсные** - обусловлены недостаточностью или избыточностью материальных, финансовых, информационных, кадровых, духовно-моральных, психологических и других ресурсов, или их неоптимальным использованием в результате отсутствия ресурсосберегающих или оптимизирующих их использование технологий. Проблема избыточности ресурсов также приводит до невозможности достижения цели. Например, избыток денег в избирательной кампании может привести к поражению, потому что кампания начинает сводиться не к привлечению средств членами команды за результативные технологии, а к их распределению за рутинную, не творческую, не результативную работу;
- **кадровые** - связаны с отбором, подготовкой и должностным продвижением персонала (проблемы некачественного отбора, подготовки и продвижения кадров, их избыточности или недостатка, стабильности или текучести, развития в трудовых коллективах обстановки делового сотрудничества или социальной напряженности или конфликтов);
- **информационные** - обусловлены дефицитом или избыточностью информации, а также неэффективностью ее переработки, распространения и использования, что не дает возможности производить и принимать оптимальные управленческие решения.

3.3. Определение цели и формулировка заданий

Цель – это осознанный образ (формальное описание) будущих результатов или состояний, что задаются любой системе. Это идеальное представление о результате будущей деятельности участников.

Требования к формулировке цели: должна быть понятной и реальной (возможной для реализации в пределах запланированного времени и ресурсов), исключать возможность неопределенной ответственности за результаты деятельности участников, быть зафиксированной документально, полной по содержанию, операционной, определять конечный результат (поддаваться контролю, измерению), быть определенной во времени, мотивационной (побуждать к действию). С учетом желаемого и возможного в данных конкретных условиях осуществляется ранжирование целей, то есть создается иерархическое дерево целей проектной деятельности, которое отображает их дифференциацию по уровням значимости и органическое единство главных, специальных и единичных (частичных) целей.

Достижение цели может осуществляться в разный способ, с использованием разных ресурсов. Например, обеспечить льготный проезд гражданам мы можем через предоставление адресной помощи соответствующим категориям граждан. А можем возмещать расходы перевозчику на оплату льготного проезда. Следовательно, формулируя цели и задания проекта, автор должен учитывать цену ресурсов, их доступность, а также помнить о современных требованиях управления качеством.

Задания определяют последовательность достижения цели. Каждый следующий шаг должен способствовать достижению конечного результата.

Требования к формулировке заданий: конкретизировать ожидаемый результат (1), объект (2), срок достижения цели (3), усилия, что планируются (4), количественные характеристики результата, что ожидается (5), что и когда должен быть сделано. Например, научить в течение трехмесячного (3) тренинг-курса «Основы здоровья» (4) учеников школы, которые имеют опыт курения (2), навыкам отказа от него (1).

3.4. Описание проекта, его основных этапов, создание модели. Моделирование (разработка гипотез)

Участники и соучастники проекта. Участниками проекта, как правило, выступают:

- активные участники проекта (кто будет делать – исполнитель/и);
- пассивные участники проекта (целевая аудитория – кого касается проект).

Определение базы реализации проекта: нуждается в указании места разработки и при необходимости места реализации.

Определение ресурсов: человеческие, материально-технологические, финансовые, информационные.

Структурно-функциональное моделирование - создание модели социального объекта или процесса. Моделирование предусматривает: создание описательно-структурной модели проекта; определение критериев эффективности проекта; разработку мониторинговой системы функционирования модели (как и каким образом будет контролироваться и будет оцениваться деятельность участников проекта на разных этапах). Базируется на системном подходе, что включает:

- определение и описание функций проектируемой системы, для выполнения которых затем моделируют (определяют и описывают) структуру системы;
- размещение объекта или процесса в социальном пространстве, которое имеет много разновидностей. С одной стороны, социальные технологии можно применить в масштабах всей страны, региона, района, поселения или даже отдельной семьи. С другой, в любом населенном пункте можно выделить: пространство рекреации, что составляет предметный мир зоны отдыха людей; пространство трудовой деятельности людей со всеми ее атрибутами и даже «мусорное пространство», что включает элементы возникновения, сбора, утилизации и переработки отходов;
- размещение социальных процессов в определенном социальном времени. Технологии бывают традиционалистские – предназначенные для «консервирования» теперешнего (например, сохранение культурных ценностей); ретроспективные – направлены в прошлое (например, рекреация сельских территорий, которые вроде бы возвращаются в прошлое с точки зрения их экологической характеристики) и прогрессивные – направлены на развитие социума;
- определение алгоритма оптимальной деятельности: выделение операций, установления их порядка, формирования алгоритма деятельности, его оптимизация и тому подобное;
- предоставление социальным технологиям институциональной легитимности;
- организационное проектирование – это процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Включает изменение таких факторов: целей организации, содержания работы и структуры управления, технологии производства товаров и услуг, методов решения задач, кадровой политики в организации, обновления структуры и коммуникативных связей.

Срок реализации: включает даты начала и окончания работы над проектом.

Прогнозируемый результат предусматривает создание чего-то нового за структурой, подходами, концепцией процесса: новые технологии, методики и планирования «продукта» в результате выполнения программы (пособия, сценария, описания технологии, плана, новой программы, базы данных и тому подобное) и его форму.

Внимание! В описании проекта воспроизводим процесс создания желаемой модели социального объекта или процесса. Этот процесс базируется на системном подходе, что включает определение и описание функций проектируемой системы, для выполнения которых затем моделируют структуру системы. Важную роль в процессе проектирования играет также развертывание «дерева целей», посредством которого можно представить деятельностьную систему в виде некоторой иерархии целей-действий, что сводятся в конечном счете к простым операциям.

Сначала выкладываем это в аннотации проекта – сжато, глубоко содержательном описании объемом не более 1-2 страниц.

3.5. Планирование

Суть планирования в границах проекта заключается в подчиненности содержания, методов и организации процесса, его управление логике функционирования данной модели. Составить план в границах проекта – это создать такую систему мероприятий на всех уровнях, которая обеспечит реализацию данной модели. Планирование предусматривает:

- формирование программы деятельности из реализации проекта: включает систему заданий, алгоритм их решения, методы и средства, что используются;

- разработку плана: конкретизация заданий к уровню непосредственных действий, определение сроков выполнения и конкретных исполнителей. Каждому из заданий необходимо брать один или несколько отдельных видов деятельности, которые могут как можно полнее и более эффективно решать поставленное конкретное задание;

- поиск методик и средств выполнения заданий. Они, как и весь проект, часто являются уникальными скорее не за формой, а по содержанию. Набор проектных инструментов должен четко отвечать заданием проекта. Если мы распространяем опыт, то это - скорее всего конференции или издания; если обеспечиваем обучение, то это, например, тренинги, которые могут продолжаться от нескольких часов до нескольких дней, приобретать разные формы - мастерские, формирующие, проектные группы другое. Выбор методов и форм осуществляется с учетом стадии, на которой находится объект влияния; особенностей восприятия информации, авторитета влияния группы и тому подобное.

Виды деятельности и мероприятия, что могут быть использованы:

1. Подбор и подготовка специалистов (подготовка лидеров среди молодежи).
2. Изучение ситуации (проведение исследований, опрос).

3. Обучение (лекции, беседы, тренинги, практические занятия, семинары).
4. Консультирование – индивидуальные, групповые.
5. Диспуты, брифинги, круглые столы, пресс-конференции.
6. Конференции (прямые, видео, «открытые пространства», Интернет).
7. Уличная работа, игротеки, перформенсы, уличные акции, акции гражданского звучания, прямое информирование.
8. Разработка и поддержка сайтов, других информационных ресурсов.
9. Организация, поддержка групп взаимопомощи, клубов, кружков, центров и тому подобное.
10. Рекламно-издательская деятельность – информирование.
11. Создание общественных приемных, «горячих линий», ресурсных центров, другое.
12. Разработка нормативных актов, их обсуждение и лоббирование.
13. Летние школы и лагеря творческого или другого направления.
14. Выставки, конкурсы.
15. Привлечение партнеров.
16. Обмен опытом и тому подобное.

3.6. Ожидаемые результаты проекта

Ожидаемые результаты проекта могут быть материальными (модели, программы, планы, коллекции, создания объединений, центров, общественных организаций, результаты исследований); идеальными (новые способы действий, методы исследования); формальными (внедрение новых форм, шаблонов процессов); мировоззренческими (уменьшение количества наркозависимых, покинутых детей, другое).

Оформление результатов проекта может быть самым разнообразным: рукописные и печатные материалы, видеофильмы, фотографии, альбомы, компьютерные программы, настенные газеты, альманахи, модели, таблицы. Их также целесообразно представить в таблице.

3.7. Определение эффективности и коррекция проекта

Определение эффективности и коррекция проекта – оценка как самой деятельности, так и качества конечного продукта.

Взаимосвязь планирования и оценки работы. Каждый этап планирования нуждается в оценке, что корректирует план по принципу обратной связи. Новое планирование учитывает предыдущую оценку и нуждается в следующей.

Координация разработки, оценивания и реализации проектов: анализ ситуации – оценка потребностей – разработка программ – процесс оценивания целостности программы – воплощение программы - текущее оценивание – развитие и коррекция программы – текущее оценивание – стабилизация программы – итоговое оценивание.

Мониторинг или оценивание проекта – осуществляется как на протяжении реализации проекта так и за результатами деятельности за заранее определенными критериями.

Мониторинг на протяжении реализации проекта используется для коррекции деятельности в пределах проекта.

Мониторинг предусматривает более длительную и периодическую диагностику, поэтому во многих проектах достаточно определить критерии оценивания ожидаемых результатов.

4. ПЕРЕЧЕНЬ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ ПРОЕКТА. ИХ ОПИСАНИЕ

Обязательные разделы проекта:

1. Титульный лист.
2. Аннотация проекта.
3. Описание проблемы, на решение которой направлен проект.
4. Цели и задания проекта.
5. Описание деятельности в рамках проекта (стратегия и механизмы достижения поставленной цели).
6. Анализ рисков, которые могут быть связаны с реализацией проекта, и мероприятия по их минимизации.
7. Рабочий план / график реализации проекта.
8. Ожидаемые результаты (итоги мероприятий/долгосрочные результаты/изменения/круг лиц, которые этими результатами могут воспользоваться).
9. Механизм оценки результатов, включая показатели и индикаторы, что будут подтверждать эффективность проекта и достижения намеченных результатов.
10. Последующее развитие проекта, стойкость проекта.
11. Бюджет проекта (по желанию/по необходимости. Подробнее о бюджете проекта - см. Приложение А).
12. Используемые литературные источники.

Подробное описание разделов проекта

1. Титульный лист.

- Название проекта.
- Даны об исполнителе работы (Ф.И.О., должность и место работы, контактный телефон).
- Данные о научном руководителе работы.
- Город и год исполнения.

2. Аннотация мини-проекта.

Аннотация к мини-проекту (не более двух страниц) подается по следующей схеме:

- Название проекта.
- Данные об исполнителе.
- В чем заключается актуальность проекта, на решение какой конкретной проблемы его направлено.
- Что конкретно и каким образом предлагается осуществить на протяжении срока реализации проекта.
- Какие результаты ожидаются от реализации проекта.

3. Описание проблемы, на решение которой направленный проект.

- Описание проблемы, ее актуальность.
- Реалистичность предлагаемого пути решения проблемы.
- Целевая аудитория проекта.
- Востребованность проекта целевой аудиторией.
- Короткий обзор деятельности разнообразных организаций, что работают в данной сфере (если такие есть).

4. Цели и задания проекта.

- В качестве цели проекта должны быть сформулированы ожидаемые позитивные изменения, которые произойдут в результате проекта.
- Задания, которые планируется решить в рамках проекта.

5. Описание деятельности в рамках проекта.

- Этапы реализации проекта.
- Перечень и описание мероприятий.
- Участники проекту/целевая аудитория.
- Методы достижения и выполнения намеченных целей.
- Механизм распространения информации о проекте и его результатах.

6. Риски, которые могут быть связаны с реализацией проекта, и мероприятия по их минимизации.

- Внешние риски, которые могут повлиять на реализацию проекта и достижения намеченных результатов.
- Пути минимизации указанных рисков.

7. Рабочий план / график реализации проекта.

- План-график выполнения запланированных мероприятий с обязательным указанием сроков проведения (см. Приложение Б).

8. Ожидаемые результаты.

Результаты мероприятий проекта с указанием количественных и качественных характеристик.

К количественным показателям относятся, например:

- вид, количество и объем печатной продукции;
- количество непосредственных получателей услуг (например, участников тренинга);
- количество новых коалиций или партнерств, что возникли в процессе проекта;
- объем средств (в денежной или не денежной форме), привлеченных в рамках мероприятий проекта.

К качественным показателям относятся, например:

- методики или технологии, внедренные в рамках проекта;
- разработка новых процедур, что облегчают или улучшают деятельность получателей услуг;
- диверсификация услуг, что предоставляются организацией своим клиентам;
- улучшение законодательства или местных регуляторных документов;
- апробация новых методик;
- создание финансовой основы для деятельности получателей услуг

9. Механизмы мониторинга и оценки проекта.

- Показатели достижения/эффективности отдельных мероприятий и проекта в целом.
- Методы сбора информации за показателями достижения/эффективности отдельных мероприятий и проекта в целом.
- Методы оценки достижения/эффективности.
- Образцы анкет/опросов писем/интервью и других инструментов мониторинга и оценки проекта.

10. Последующее развитие проекта, стойкость проекта.

- Развитие деятельности организации в этом направлении после выполнения проекта.
- Перспективы расширения целевой аудитории проекта.
- Возможные внешние и внутренние источники финансирования проекта.

11. Бюджет проекта.

- Расходы, обусловленные содержанием проекта.
- Информация об источниках финансирования проекта.

12. Использованные литературные источники.

В конце работы добавляется перечень использованной литературы, оформленный соответственно существующим стандартам.

* Разделы проекта (№ 3-11) предоставляются в произвольной форме соответственно рекомендациям.

5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ МИНИ-ПРОЕКТА

Текст работы **излагается** на государственном языке на стандартных листах формата А-4 (210х297). При необходимости допускается использование листов формата А-3 (420х297).

Рекомендованный объем работы 25-50 страниц компьютерного набора.

Абзацное отступление должно быть одинаковым во всем тексте и равняться пяти знакам (1,25 см).

Работа печатается шрифтом Times New Roman, 14 кеглем; выравнивание – «За шириной»; междустрочный интервал «Полтора» (1,5 Lines); верхнее и нижнее поле – 2 см., левое – 2,5 см, правое – 1,5 см.

Разделы и подразделы работы должны иметь заглавия. Пункты и подпункты могут иметь заглавия. Заглавия структурных частей работы и названия разделов основного текста следует располагать посередине строки и печатать большими литерами без точки в конце, не подчеркивая.

Заглавия подразделов, пунктов и подпунктов работы следует начинать с абзацного отступления и печатать малыми буквами (кроме первой большой) не подчеркивая, без точки в конце. Перенос слов в заглавии раздела не допускается. Если заглавие состоит из двух и больше предложений, их разделяют точкой. Каждый подраздел в разделах имеет двойную нумерацию: первая цифра определяет номер раздела, а друга – номер подраздела.

Сокращения слов и словосочетаний должны отвечать действующим стандартам библиотечного и издательского дела (например, Совет Министров ДНР – СМ ДНР).

Нумерация страниц должна быть сквозной. Порядковый номер страницы помечают арабской цифрой и проставляют в правом нижнем углу страницы без точки или черточек.

К основному тексту не относятся приложения, список использованных источников, таблицы и рисунки, которые полностью занимают площадь страницы.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц письменной работы, но номер страницы на титульном листе не проставляют.

ЛИТЕРАТУРА

1. Основы проектного менеджмента [Текст]: методические рекомендации / [сост. А.В.Доля]. – Донецк: ДРЦПК, 2015. – 40 с.
2. Основы управления проектами / А.Б. Толстов. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://pa-resultant.ru/files/osnovy_upravleniya_proektami.pdf
3. Полковников А. Эффективное управление проектами: учебный курс [Электронный ресурс] / А. Полковников. – М.: «Ланит», 1998. – 108 с. - Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/polkovnikov_effektivnoe/
4. Проектный менеджмент [Электронный ресурс]: /Е.В.Пономаренко. - Донецк: [ДОЦППК], 2013 ppt. Режим доступа: https://www.dropbox.com/s/x4zyvm1xhi2i8rt/proectny_menedgment.ppt?dl=0

Бюджет проекта

Бюджет проекта – это план расходов, необходимых для его выполнения, в стоимостном выражении. Бюджет проекта включает расходы на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисление в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, техники, оборудования и нематериальных активов.

Как правило, бюджет формируется в разрезе этапов проекта – участков работ, выполнение которых контролируется индивидуально. Основными параметрами, что влияют на бюджет проекта, есть: длительность работ, количество участников и используемой техники, а также специфические требования к результату.

Бюджет проекта включает суммарные оценочные расходы, необходимые для реализации проекта. Прежде чем приступать к реализации проекта, необходимо определить требования к объемам работ и требования в бюджет. Эти факторы являются очень важными, поскольку являются целевым планом, с которым сравнивается выполнение проекта. В течение всего жизненного цикла проекта необходимо контролировать финансирование, сравнивать его с планом и при необходимости вносить поправки и изменения. По завершению проекта определяются освоение расходов, для чего фактические расходы сравниваются с данными, заложенными в бюджете.

В целом в бюджете проекта рекомендуется учесть следующие расходы:

1. Оплату труда.
2. Основные прямые расходы.
3. Косвенные расходы.

Планируя бюджет, полезно обратиться к целям, заданиям и методам для выработки соответствующего плана. Необходимо учесть все, на что будут расходоваться деньги (ресурсы), а также основные факторы, что влияют на размеры расходов.

Прежде чем начать распределять деньги за статьями бюджета, внимательно выучите налоговое законодательство и особенности финансовой отчетности, принятые в стране (области, районе и тому подобное), чтобы не очутиться в ситуации, когда половина полученных денег пойдет на непредвиденные налоги и выплаты.

Вот образцовый перечень статей расходов и нужных ресурсов:

1. Люди: штатные работники + эксперты + консультанты + контракты с другими организациями;
2. Оплата труда: зарплата + стоимость контрактных услуг + налоги + учесть уровень инфляции;
3. Помещение: оплата аренды (купля) + коммунальные платежи;
4. Командировочные расходы и командировочные расходы на транспорт: цена билетов на самолет, поезд и так далее + суточные + цена жилья в гостиницах + учесть уровень инфляции;

5. Оборудование: цены + цена материалов, что расходуются + учесть уровень инфляции;
6. Отчет: оплата редактирования + оплата перевода + оплата печати;
7. Рассылка и связь: почтовые расходы + затраты на факс, телефон, электронную почту.

Методики формирования бюджетов проектов.

В проектах разных типов начальное планирование бюджета должно начинаться не позже чем за 1-3 года к началу выполнения проекта, задолго до того, как окончательно будет определен объем работ. Данный процесс называется составлением бюджета проекта сверху вниз, он включает определение расходов на проект на верхнем уровне. Обычно подобное определение расходов выполняется руководством, ответственным за материальные активы, или группой планирования расходов, что выполняет похожие функции. Цель составления бюджета сверху вниз – долгосрочное планирование. Как правило, бюджеты, что складываются сверху вниз, не учитывают деталей проектов и поэтому не могут дать точного представления о расходах.

Составление бюджета снизу вверх начинается с планирования бюджетов отдельных компонентов проекта, что находятся на более низких уровнях, и последующего объединения этих бюджетов на более высоком уровне. Подобные процессы обычно выполняются руководителями проекта или ответственными за формирования графика проекта, которые, как правило, расходуют много времени на сбор и обработку детализированной информации, но и получаемые ими результаты имеют высшую точность.

В целях более эффективного планирования расходов используется комбинация составления бюджета как сверху вниз, так и снизу вверх. Например, на ранних стадиях планирования составления бюджета идет сверху вниз, а затем за мерой разработки проекта происходит работа над деталями проекта снизу вверх; при этом необходимая для уточнения деталей информация поступает от соответствующих участников команды проекта. По мере выполнения проекта оценки бюджета следует пересматривать, постоянно вносить к ним необходимые изменения и оценивать их соответствие запланированным показателям. Все изменения в бюджете необходимо сразу же фиксировать в документах, а затем использовать эти изменения для расчета бюджетных сумм на основании самых последних показателей.

Общие рекомендации для формирования бюджета проекта:

План бюджета следует разработать не позже, чем за год до начала проекта (в идеальном варианте).

Создать структуру статей расходов, что разбивает расходы по проекту на логические компоненты, что облегчают возможность учета и контроля расходов.

Определить цикл пересмотра бюджета для внесения к нему поправок по мере поступления дополнительных данных.

Изменения в бюджетные документы вносить сразу же по мере их возникновения. Эти изменения используются для последующей корректировки бюджета и служат основой для последующего планирования.

Общий бюджет проекта может быть представлено в виде Табл.2

Табл.2. Общий бюджет проекта

Наименование мероприятий по проекту, перечень и наименование расходов	Общая стоимость (тыс.руб.)	Источники финансирования			Поправки, изменения
1.					
1.1.					
1.2.					
1.3.					
1.4.					
2.					
2.1.					
2.2.					
3.					
<u>ВСЕГО:</u>					

Внимание! В случае превышения бюджета, проект может быть закрыт или прекращен. Следовательно, одним из необходимых условий реализации проекта вместе с планированием и контролем содержания проекта, определением состава работ, имеется и осуществление точного финансового планирования и контроля (бюджетирование). Можно выполнить идеальное планирование проекта: определить содержание, состав работ и так далее, но все эти усилия будут бесполезны, если все участки проекта не будут своевременно и в достаточной степени обеспечены финансовыми ресурсами.

Что касается источников финансирования проекта, то существуют следующие:

1. Собственные финансовые средства (прибыль, амортизационные отчисления, возмещение страховых органов), другие виды активов (основные фонды, земельные участки) и привлеченных средств (средства от продажи акций, благотельные взносы, средства, которые выделяют выше за уровнем холдинговые или акционерные компании, промышленно-финансовые группы на безоплатной или льготной основе).

2. Ассигнования из государственного, региональных и местных бюджетов, фонда поддержки предпринимательства, предоставленные на безоплатной основе.

3. Иностранные инвестиции, предоставленные в форме финансового или другого участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых денежных взносов международных организаций и финансовых учреждений, держал, предприятий и организаций разных форм собственности.

4. Разные формы ссудных средств: кредиты, предоставленные государством на обратной основе; кредиты иностранных инвесторов; облигационные ссуды; кредиты банков, инвестиционных фондов и компаний, страховых обществ, пенсионных фондов; векселя.

Приложение Б

План-график выполнения запланированных мероприятий

План-график выполнения запланированных мероприятий удобно составлять по следующей таблице.

Таблица.

План-график выполнения запланированных мероприятий проекта

Этап	Задание	Виды деятельности (мероприятия)	Срок	Ресурсы (потребности)	Результат	Кто выполняет

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ МИНИ-ПРОЕКТОВ

Составители:

Костырко Анна Павловна, младший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории из проблем управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций;

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории из проблем управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста Опанасюк Л.В.
Ответственный за выпуск: Еремеева Н.В.

Тираж 50 экземпляров. Размножены на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работники органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 83105, Донецк-50, бул. Пушкина, 32